



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Proposta de *Balanced Scorecard*:
Transnautica Global Logistics, SA
Departamento Aéreo e Marítimo

por

Sara Cristina Fontes Balazeiro

Católica Porto Business School
Maio, 2020



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Proposta de *Balanced Scorecard*: Transnautica Global Logistics, SA

Departamento Aéreo e Marítimo

Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão de Serviços

por

Sara Cristina Fontes Balazeiro

sob orientação de
Professora Doutora Rita Ribeiro

Católica Porto Business School
Maio, 2020

“Reaching your potential is not simply about dreaming or being idealistic, it is a process that involve specific actions, exercises, discipline and hard work. It is challenging, rewarding and unending” - Robert Steven Kaplan

Agradecimentos

"Start each day with a positive thought and a grateful heart."

Roy T. Bennett ,1939-2014

Os caminhos que escolhemos percorrer nem sempre são fáceis, todavia, existe sempre a opção de os traçar na melhor companhia!

À minha orientadora, Professora Doutora Rita Ribeiro que, desde o primeiro minuto, mostrou o seu entusiasmo e abraçou comigo este desafio. Obrigada pela disponibilidade, pelos conselhos e, acima de tudo, pelo apoio e pela tranquilidade transmitida em momentos de maior incerteza. Sem a sua supervisão, não poderia realizar este trabalho final de mestrado com o mesmo rigor e qualidade que apresenta.

Ao Sr. Armando Oliveira, meu orientador de estágio na Transnautica Global Logistics SA, um obrigado pela confiança depositada e pela oportunidade de fazer parte de uma equipa e organização excelente. Caros colegas de equipa, obrigado a todos, sem exceção, pela inspiração, compreensão e ensinamentos transmitidos ao longo destes meses de estágio.

À minha família, por todas as oportunidades que me proporcionaram, pelo apoio constante e por sempre acreditarem em mim.

Aos meus amigos e amigas, que sempre estiveram do meu lado, obrigado pela compreensão, pelos desabafos e pelos gritos de força nos bons e nos maus momentos.

Com a vossa presença e o vosso apoio tudo foi mais fácil.

A todos, um obrigado do fundo do coração.

Resumo

A globalização trouxe consigo inúmeros desafios, dificultando a definição da estratégia organizacional e a incorporação desta nos diferentes mecanismos de controlo existentes. Após um estudo acerca dos modelos de avaliação estratégica do desempenho organizacional, verificou-se que poucos faziam referência ao setor da logística.

Como tal, este trabalho tem como **objetivo** desenvolver um *Balanced Scorecard* (BSC) para os serviços logísticos, usando o departamento aéreo e marítimo da Transnautica Global Logistics, SA (TGL) como referência. Para cumprir esse objetivo dar-se-á resposta, através do método **estudo de caso**, à **questão de investigação** “Como desenvolver um BSC para serviços logísticos e, em específico, para um departamento aéreo e marítimo?”.

Assim, através de uma **análise qualitativa** (observação direta, reuniões informais e semiestruturadas, entre outros.) desenvolveu-se um BSC desde o desenho dos objetivos, indicadores, metas e iniciativas, adaptadas à realidade organizacional da TGL, ao início do seu plano de implementação.

Esta proposta pretende ser um **contributo** para a literatura e para a organização referenciada, na medida em que providencia, através de um contexto real, um exemplo de como o BSC, modelo de avaliação e gestão estratégica, pode ser aplicado na área da logística aérea e marítima.

No **futuro**, será relevante testar a aplicabilidade da proposta e criar uma ligação entre esta e um dos diferentes métodos de orçamentação existentes.

Palavras chave: Avaliação de desempenho; *Balanced Scorecard*; Serviços; Transportes e Logística;

Abstract

Globalization has brought innumerable challenges, making it difficult to define the organizational strategy and incorporate it into the different existing control mechanisms. After a study on the models of strategic assessment of organizational performance, it was found that few referred to the logistics sector.

As such, this work **aims** to develop a Balanced Scorecard (BSC) for logistics services, using the air and maritime department of Transnautica Global Logistics, SA (TGL) as a reference. To fulfill this objective, the **research question** “How to develop a BSC for logistics services and, specifically, for an air and maritime department?” will be answered through a **case study**.

Thus, through a **qualitative analysis** (direct observation, informal and semi-structured meetings, among others.) a BSC was developed from the design of objectives, indicators, goals and initiatives, adapted to the organizational reality of TGL, until the beginning of the implementation plan.

This proposal is intended to be a **contribution** to the literature and to the referenced organization, as it provides, through a real context, an example of how the BSC, model of evaluation and strategic management, can be applied in the area of air and maritime logistics.

In the **future**, it will be relevant to test the applicability of the proposal and create a link between it and one of the different existing budgeting methods.

Keywords: Performance evaluation; Balanced Scorecard; Services; Transport and Logistics;

Índice

Agradecimentos	v
Resumo	vii
Abstract	ix
Índice	xi
Índice de Figuras	xiii
Índice de Tabelas	xiv
Glossário	xv
Capítulo 1: Introdução	17
1.1 Enquadramento	17
1.2 Motivações	20
1.3 Estrutura do trabalho	21
Capítulo 2: Revisão de Literatura	23
2.1 Avaliação de Desempenho	24
2.1.1 Balanced Scorecard	28
2.1.1.1 Segunda Geração	33
2.1.1.2 Terceira Geração	37
2.1.1.3 Críticas	40
2.1.2 <i>Performance Prism</i>	43
2.1.2.1 Aspetos positivos	48
2.1.2.2 Aspetos negativos	49
2.2 Serviços	50
2.2.1 Avaliação de Desempenho em Serviços	51
2.2.1.1 Qualidade em Serviços	52
2.2.1.1.1 Servqual	54
2.2.1.1.2 Servperf	58
2.3 Logística	59
2.3.1 Avaliação de Desempenho na Logística	62
Capítulo 3: Metodologia	67
3.1 Método	67

3.2 Estágio	68
Capítulo 4: A Transnautica Global Logistics, SA	71
4.1 Missão, Visão e Valores	73
4.1.1 Missão.....	73
4.1.2 Visão	73
4.1.3 Valores.....	73
4.2 Estrutura Organizacional	74
4.3 Análise SWOT	76
Capítulo 5: Desenvolvimento do BSC na área da logística Aérea e Marítima....	77
5.1 Porquê o BSC	77
5.2 Planear e desenvolver o BSC: Departamento Aéreo e Marítimo da TGL	79
5.3 Estado atual do Departamento A&M.....	80
5.4 Planeamento do BSC.....	83
5.5 Desenvolvimento do BSC	86
5.5.1 Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento	88
5.5.2 Perspetiva da Processos Internos	93
5.5.3 Perspetiva dos Clientes	97
5.5.4 Perspetiva Financeira	102
5.6 Mapa estratégico	104
5.7 Desenvolvimento do plano de implementação	110
Capítulo 6: Conclusão.....	115
6.1 Conclusão.....	115
6.2 Limitações	117
6.3 Sugestões de Trabalho Futuro.....	117
Bibliografia	119
Apêndice.....	125
Apêndice I – Cronograma de atividades	125
Apêndice II – Tabela com objetivos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas.....	127
Apêndice III – Dicionário do BSC.....	131

Índice de Figuras

Figura 1 - Número de publicações acerca da avaliação de desempenho organizacional	26
Figura 2 - Processo de gestão estratégica	29
Figura 3 - Visão e Estratégia: quatro perspetivas	31
Figura 4 - Mapa estratégico	35
Figura 5 - Processo de aprendizagem e adaptação.....	36
Figura 6 - Mapa estratégico: organização ZAC	39
Figura 7 - Performance Prism.....	45
Figura 8 - Modelos de Lacunas (Gaps)	55
Figura 9 - Organograma: Departamento A&M	75
Figura 10 – SWOT.....	76
Figura 11 - Mapa estratégico: relações de causa-efeito entre objetivos.....	105
Figura 12 - Mapa estratégico: relações de causa-efeito entre iniciativas	107

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Objetivos estratégicos.....	87
Tabela 2 - Objetivos, indicadores, metas e iniciativas relativas à perspectiva da aprendizagem e crescimento.....	89
Tabela 3 - Objetivos, indicadores, metas e iniciativas relativas à perspectiva dos processos internos.....	94
Tabela 4 - Objetivos, indicadores, metas e iniciativas relativas à perspectiva dos clientes.....	98
Tabela 5 - Objetivos, indicadores, metas e iniciativas relativas à perspectiva financeira	102

Glossário

A&M – Aéreo e Marítimo

BSC – *Balanced Scorecard*

PP – *Performance Prism*

RH – Recursos Humanos

RL – Resultado Líquido

TFM – Trabalho final de mestrado

TGL – Transnautica Global Logistics, S.A.

VN – Volume de negócios

Capítulo 1: Introdução

1.1 Enquadramento

Nos dias que correm, pode afirmar-se que, qualquer que seja o setor económico em análise, o desenvolvimento e a inovação são uma constante. As grandes tendências como, por exemplo, a **abertura ao mercado global** e a **evolução tecnológica**, são vertentes voláteis e que, por si só, são capazes de gerar grande instabilidade nas organizações. Assim sendo, é necessário criar condições para que se tornem competitivas e, nesse sentido, existe a pressão para que se adaptem a essas tendências através da integração das mesmas nos seus trabalhos diários.

Até há bem pouco tempo atrás as organizações focavam-se, essencialmente, na análise de aspetos financeiros. Contudo, o desenvolvimento de novas tendências criou a necessidade de olhar para o negócio de forma mais abrangente e de procurar um equilíbrio entre aquilo que era a **realidade atual** (o que cria valor no momento) e os **objetivos de médio e longo prazo** (que asseguram a prosperidade do negócio).

Os transitários, não foram exceção à regra e, fazendo tipicamente parte integrante da cadeia de abastecimento de diversas organizações, tiveram de se adaptar não só às tendências como às exigências de mercado. Importa primeiro clarificar que, os **transitários são agentes que se podem responsabilizar pela armazenagem, distribuição e envio de mercadorias (de todos os tipos) até ao**

destinatário final. Sendo que este envio pode ser realizado pelo próprio transitário ou em parceria, por exemplo, com companhias aéreas e/ou marítimas.

No que diz respeito à **evolução e inovação tecnológica**, são várias as tendências às quais os transitários devem estar atentos, no sentido de tornarem os seus serviços proativos, dinâmicos e mais eficientes. As principais **tendências** no setor, decorrentes desta evolução, são:

i. Adoção do **canal de venda online**

O desenvolvimento tecnológico promoveu o uso dos dispositivos eletrônicos móveis, estimulando a ligação dos clientes às redes de *networking* e o consequente aumento da procura de informação. Assim, a adoção desta medida permite dar resposta à crescente priorização que o consumidor dá às interações rápidas e fáceis através de dispositivos móveis (Bauer Florian, Dichter, & Rothkopf, 2018).

ii. *Internet of Things*

Este avanço tecnológico, através da interconexão entre objetos e a internet, torna a comunicação mais eficiente e, ainda, facilita a recolha de dados de modo a serem obtidas informações chave sobre o negócio (Growth, 2019).

iii. *Blockchain*

A *blockchain* permite que existam aglomerados de informação distribuídos numa rede, com o objetivo de aumentar a segurança dos mesmos e do negócio. No que diz respeito às vantagens para os transitários estas podem traduzir-se numa melhoria nos processos e, consequente, aumento da eficiência e diminuição dos custos. Do lado do consumidor, esta tecnologia permite que este possa seguir, através de uma informação mais fidedigna, a sua encomenda, ou seja, há um aumento da transparência relativa ao fluxo de informação e as transações têm maior segurança (Future, 2019).

iv. **Utilização de *drones***

Esta tendência, apesar de pouco desenvolvida, especialmente na Europa, e de ainda não ser indicada para o transporte de grandes mercadorias, tem um elevado potencial para tornar os envios mais rápidos e seguros. Para os transitários, esta tendência possibilita a realização de alianças entre eles e eventuais companhias aéreas que decidam efetuar este tipo de serviço (Growth, 2019).

v. **Foco no consumidor** e nas suas necessidades

O foco no consumidor é algo que se alastra para além do setor dos transitários, porém, nestes a necessidade de integração é ainda maior. Neste setor, o foco encontrava-se nos processos e na otimização dos mesmos, contudo, a globalização resultou num aumento da procura por um vasto e diferenciado número de novos consumidores. Desta forma, os transitários são, cada vez mais, forçados a abandonar uma perspetiva mais tradicional e optar por se centrar naquilo que o consumidor entende como criação de valor (IMS, 2018).

Para além das tendências mencionadas acima, os consumidores, face às alterações climáticas e à preocupação com os recursos naturais, estão preocupados com a sua pegada ecológica e, por isso, procuram serviços mais sustentáveis. Nesse sentido, a organização das companhias marítimas criou uma nova regulamentação, a **IMO 2020**¹ (Sulphur, 2019). Para que esta medida seja concretizada, o custo total de cada viagem é naturalmente superior (Kavas, 2019).

Posto isto, nos últimos 10 anos, os transitários foram forçados a aumentar a sua eficiência operacional, a prever de forma rigorosa a procura e, ainda, a gerir não só os envios, mas também o aumento da influência e poder de compra do

¹ A IMO 2020 é um conjunto de regras estabelecidas pela International Maritime Organization (IMO) que começou a ser aplicado em 2020 e consiste na redução no teor de enxofre do fuelóleo utilizado pelos navios (em 2019 de 3,5%) para 0,5% a nível global.

consumidor. Naturalmente que, para assegurar a adaptação destas tendências aos seus serviços, os transitários tiveram de investir em ferramentas e estratégias que, até ao momento, não eram consideradas essenciais. Nesse sentido, esta necessidade de investimento teve de ser contornada com uma diminuição dos custos e, conseqüente, aumento da eficiência organizacional. Assim sendo, a **avaliação de desempenho** é um fator crucial para que qualquer organização seja dinâmica, consiga reduzir os seus custos através do aumento da eficiência e, conseqüentemente, consiga investir de forma a conseguir acompanhar as tendências de mercado.

Neste trabalho, serão analisados os seguintes modelos de avaliação de desempenho: *Balanced Scorecard* (BSC), *Performance Prism*, Servqual e Servperf. O BSC é considerado uma das melhores práticas neste âmbito e, nesse sentido, será desenvolvido com maior profundidade, face aos outros modelos. O BSC tem por base a missão, a visão, os valores e a estratégia organizacional e possibilita a criação de valor através da utilização e análise de quatro perspetivas – financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

1.2 Motivações

No decorrer da revisão de literatura acerca dos diferentes modelos de avaliação de desempenho, verificou-se que poucos faziam referência à aplicabilidade destes modelos na área da logística. Ademais, essa dificuldade foi crescente conforme se aprofundava a investigação na vertente dos serviços logísticos aéreos e marítimos.

Por outro lado, aquando de um estágio realizado na Transnautica Global Logistics, SA constatou-se que a mesma poderia beneficiar de um modelo

capaz, não só de criar novas iniciativas de desenvolvimento e crescimento, mas também que possibilitasse a quantificação do impacto das mesmas.

Assim, com base nestas oportunidades de investigação e através do método **estudo de caso**, este trabalho tem como **objetivo** desenvolver um *Balanced Scorecard* para os serviços logísticos, usando o departamento aéreo e marítimo da Transnautica Global Logistics, SA como referência. Para solucionar este objetivo, pretende-se dar resposta à **questão de investigação** “Como desenvolver um BSC para serviços logísticos e, em específico, para um departamento aéreo e marítimo?”. Uma vez que o BSC é um modelo já amplamente testado e aprovado noutras áreas de estudo como, por exemplo, a indústria, acredita-se que o estudo ao nível dos serviços logísticos poderá ser uma mais valia.

1.3 Estrutura do trabalho

Este trabalho está dividido em **seis capítulos**. O **presente** diz respeito ao enquadramento, motivações e estrutura do trabalho. O **capítulo dois** é relativo à **revisão de literatura** e este está subdividido em três questões: avaliação de desempenho, serviços e logística. O **capítulo três** diz respeito à metodologia adotada. O **capítulo quatro** contempla a análise da organização utilizada como referência - TGL. No **capítulo cinco** é apresentada a proposta de BSC desde as fases do planeamento e desenvolvimento até ao plano de implementação, desenvolvido até à data. E, por último, no **capítulo seis** é possível encontrar não só as principais conclusões como também as limitações e sugestões de trabalho futuro.

Capítulo 2: Revisão de Literatura

A globalização e as tendências de mercado levam a um aumento da complexidade organizacional e, conseqüentemente, a uma maior dificuldade nos processos de tomada de decisão. Para dar resposta a estas mudanças é importante adotar mecanismos que melhorem a avaliação e informação que a organização tem de si mesma.

Assim, neste capítulo, é realizado um enquadramento teórico acerca de alguns dos principais modelos de **avaliação de desempenho organizacional, com especial foco no setor dos serviços e na área da logística**. Isto, com o objetivo não só de perceber os principais contributos da literatura no que diz respeito a este tema, mas também analisar a evolução e as vantagens e desvantagens da utilização dos modelos de avaliação em estudo.

Para tal, o presente encontra-se dividido em três subcapítulos. Inicialmente, é realizada uma revisão dos principais modelos de avaliação de desempenho; depois, este tema é abordado ao nível dos serviços; e, por fim, a análise é aprofundada ao nível dos processos de logística.

2.1 Avaliação de Desempenho

“Not everything that counts can be counted and not everything that can be counted counts.”

Albert Einstein, 1879 – 1955

O **desempenho**, segundo Neely (2005), corresponde a todas as contribuições que uma entidade pode oferecer, através das suas ações, de forma a atingir determinados objetivos de negócio e, ao mesmo tempo, satisfazer as necessidades dos seus *stakeholders*. Estas contribuições podem ser medidas através de métodos específicos de avaliação de desempenho que procuram calcular o impacto de cada ação realizada (Neely, 2005). Segundo Gunasekaran e Kobu (2007) a melhoria do desempenho é um fator crítico para o sucesso de cada organização e pode, maioritariamente, ser atingido através da utilização de medidas que permitem avaliar e orientar o desempenho (Love, Liu, Smith, Regan, & Sutrisna, 2014).

A **avaliação de desempenho** é um dos pontos fulcrais da gestão (Ducker, 1955) e, apesar da sua utilização ter aumentado não é fácil chegar a um consenso acerca da definição da mesma (Minnemann Baptista, 2018). Neely et al. (1995) idealiza-a como um processo que quantifica a ação, onde a avaliação é o processo de medição e a ação é o que leva ao desempenho (Neely, Gregory, & Platts, 1995). Estes autores referem, ainda, que esta avaliação pode ser vista como o conjunto de dimensões usadas para quantificar quer a eficiência quer a eficácia das ações. Otley (1999) optou por uma visão mais contabilística definindo a avaliação de desempenho como um sistema capaz de fornecer informações úteis e necessárias para o trabalho diário dos gestores e, ainda, para o desenvolvimento contínuo e rentável das organizações (Minnemann Baptista, 2018). Adicionalmente, Bourne et al. (2003) definiu esta avaliação

como um conjunto de medidas multidimensionais que ajudam no planeamento e gestão das organizações (Minnemann Baptista, 2018).

A relevância deste tipo de avaliações detém-se no facto de estas permitirem identificar diferenças entre aquilo que é esperado e aquilo que acontece na realidade promovendo, assim, uma análise crítica da realidade e, conseqüentemente, a identificação de aspetos a melhorar (Neely et al., 1995). Além disso, segundo Linge e Schieman (1996), quando a gestão organizacional é baseada na utilização de medidas de avaliação de desempenho atingem-se níveis de desempenho mais elevados e satisfatórios (Minnemann Baptista, 2018).

Ducker (1995) constatou que a avaliação de desempenho era um aspeto crucial no ambiente cada vez mais complexo, inovador e competitivo em que as organizações viviam (Ducker, 1955). E, assim sendo, independentemente da dimensão das organizações era imprescindível que as mesmas desenvolvessem métodos que garantissem o controlo e desenvolvimento das organizações (Ducker, 1955). Posto isto, para Taticchii et al. (2010) a necessidade de adaptação subjacente às alterações na envolvente das organizações levou a que a avaliação de desempenho, ao longo dos últimos 30 anos, fosse um aspeto cada vez mais investigado (Minnemann Baptista, 2018) e, comprovando isso mesmo, a figura abaixo ilustra o crescente número de publicações acerca deste tema. Estas publicações remetem a várias áreas, desde a manufatura, a logística, os serviços e, ainda, as cadeias de abastecimento (Love et al., 2014).

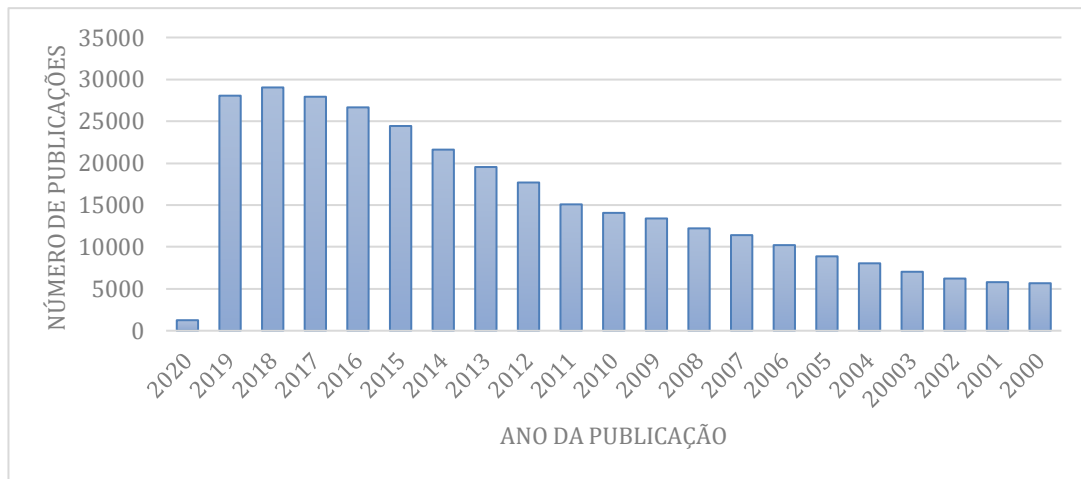


Figura 1 - Número de publicações acerca da avaliação de desempenho organizacional

Fonte: Web of Science | Autoria própria

No início dos anos 80, as típicas medidas de avaliação de desempenho, sustentadas pela contabilidade, começaram a ser cada vez mais criticadas por incentivarem a visão a curto prazo e oferecerem uma visão histórica e sem objetivos estratégicos que estimulasse a melhoria contínua. Foi assim que vários autores começaram a demonstrar a sua insatisfação perante os modelos utilizados. Esta insatisfação foi de tal ordem que, nos anos 90, começaram a ser desenvolvidos novos **modelos de avaliação mais equilibrados e multi-dimensionais** (Bourne, Mills, Wilcox, Neely, & Platts, 2000).

Estes modelos permitiram não só dar importância às **medidas não financeiras** como também a criação de medidas de desempenho alinhadas com o desenvolvimento futuro (Bourne et al., 2000).

Em 1989, juntamente com outros autores, Keegan propôs a Matriz de Avaliação de Desempenho que providencia um equilíbrio não só entre as medidas internas e externas como também entre as medidas financeiras e não financeiras. Em 1991, Lynch e Cross elaboraram a ferramenta SMART (*specific, measurable, achievable, realistic e time-based*) que pretende explicar a relação entre os diferentes níveis hierárquicos da organização. Em 1992, Kaplan e Norton

sugeriram a criação do BSC que integra quatro perspectivas². Em 2001, Neely, Adams e Crowe sugeriram a criação de um prisma com cinco perspectivas³ que, à partida, afetam o desempenho das organizações (Bourne et al., 2000).

Estas foram algumas das opções multidimensionais que surgiram ao longo do tempo numa tentativa não só de encontrar um equilíbrio entre o desempenho interno e externo mas também de criar uma base acerca do passado e do futuro, em termos de desempenho (Bourne et al., 2000).

Segundo vários autores, as medidas de desempenho devem decorrer do entendimento que as organizações têm da sua própria estratégia (Bourne et al., 2000). Nesse sentido, para evitar a ineficiência dos sistemas de avaliação de desempenho, é necessário que estes sejam dinâmicos, reflitam a estratégia organizacional e utilizem medidas capazes de responder às alterações na envolvente interna e externa da organização, garantindo o sucesso da mesma (Horta, 2012).

Até hoje, vários modelos tentaram solucionar o problema relativo à inexistência de um bom método de avaliação de desempenho organizacional. Dos métodos que foram surgindo, o mais utilizado é o **Balanced Scorecard (BSC)**, que tem sido testado e implementado em todo o mundo (Neely, Adams, & Crowe, 2001). No entanto, o *Performance Prism (PP)* é também um dos modelos mais conhecidos nesta vertente (Love et al., 2014).

² Desenvolvidas no subcapítulo 2.1.1.

³ Desenvolvidas no subcapítulo 2.1.2.

2.1.1 Balanced Scorecard

O **Balanced Scorecard** surgiu nos anos 90 através de um trabalho desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton que teve como objetivo avaliar, de forma inclusiva, o desempenho das organizações. Este método permitiu que as organizações deixassem de olhar apenas para as medidas financeiras e passassem a ter em conta outros aspetos intangíveis que, no futuro, pudessem também criar valor (Bourne et al., 2000). Desta forma, o BSC foi considerado não só um **método de avaliação de desempenho**, mas também uma **ferramenta de gestão estratégica** (Kaplan & Norton, 1993).

Inicialmente, a principal finalidade deste método era ser uma ferramenta de controlo (Kaplan & Norton, 1992). Todavia, durante o seu processo de desenvolvimento, era evidente que as organizações construíam mais medidas que o necessário e que, para além disso, era difícil escolher quais as mais indicadas para cada perspetiva. Para contornar esta situação, os autores sugeriram que a escolha das medidas se regesse pela informação efetivamente útil para a implementação de planos estratégicos e, adicionalmente, que fossem colocadas questões capazes de proporcionar uma alocação correta de cada medida a cada perspetiva (Kaplan & Norton, 1992).

Ao ser utilizado como ferramenta estratégica, o BSC permite detetar o *gap* existente entre as ações de curto prazo e os objetivos estratégicos de longo prazo e, através disso, desenvolver uma estratégia baseada em quatro processos (figura 2).

Managing Strategy: Four Processes

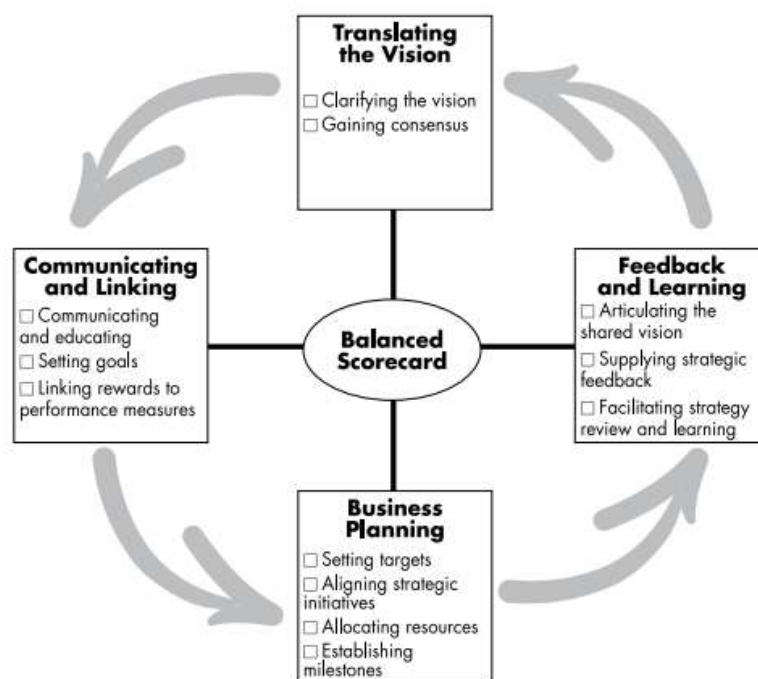


Figura 2 - Processo de gestão estratégica

Fonte: Kaplan & Norton, 1996

Primeiramente, a organização deve focar-se em **determinar a sua visão**. Esta, por norma, deve ter como base a missão e os valores da organização e serve, fundamentalmente, para criar uma imagem de onde a organização pretende estar no futuro (Niven, 2006). Assim sendo, deve ser concreta, servir como base ao desenvolvimento da estratégia e objetivos futuros, abranger todos os stakeholders e ser concretizável.

O segundo processo diz respeito à **comunicação da estratégia**. O BSC permite explicar à organização o que se pretende alcançar e oferecer aos diferentes grupos de *stakeholders*. Para que essa transmissão de informação seja eficiente devem desenvolver-se três atividades: **comunicação e aprendizagem**, que procura instruir os colaboradores acerca de como estes devem realizar as ações determinadas pela equipa de gestão aumentando, assim, os níveis de comprometimento dos mesmos; **determinação de objetivos**, que traduzem os objetivos estratégicos e as medidas de avaliação de desempenho selecionadas; e,

ainda, **ligação das medidas de avaliação de desempenho e as recompensas**. Para que as recompensas sejam determinadas de forma equilibrada, a maneira mais indicada de fazer esta ligação consiste em determinar um nível base ao qual cada objetivo deve dar resposta e, no caso desse nível ser ultrapassado, são oferecidas recompensas (Kaplan & David, 1996).

O terceiro processo, concerne ao **planeamento do negócio**, ou seja, ao alinhamento entre as iniciativas estratégicas e os recursos disponíveis para as desenvolver durante determinado período de tempo. A construção do BSC pressiona as organizações a criarem uma ligação entre o planeamento estratégico e as restrições orçamentais. No final deste planeamento, os gestores devem ter definido, para cada perspetiva, quais os aspetos a alcançar no futuro, como é que os vão alcançar, tendo em conta o orçamento disponível e, ainda, quando é que o desempenho dos mesmos vai ser medido.

Por último, o quarto processo é relativo ao sistema de **feedback e aprendizagem**. Este, para além de permitir perceber se os objetivos financeiros estipulados foram atingidos, permite também analisar o que aconteceu (ou não) conforme o planeado, melhorando a definição dos objetivos futuros.

Apesar dos avanços que surgiram, o foco deste método, ou seja, a idealização de um número restrito de medidas subjacentes à estratégia organizacional, permanece o mesmo (Cobbald & Lawrie, 2002). Não obstante, com o intuito de tornar este método mais completo e transparente os seus criadores decidiram limitar o número de medidas utilizadas e subdividi-las em **quatro perspetivas** (Kaplan & Norton, 1992): a financeira, a dos clientes, a dos processos internos e da aprendizagem e crescimento (figura 3).

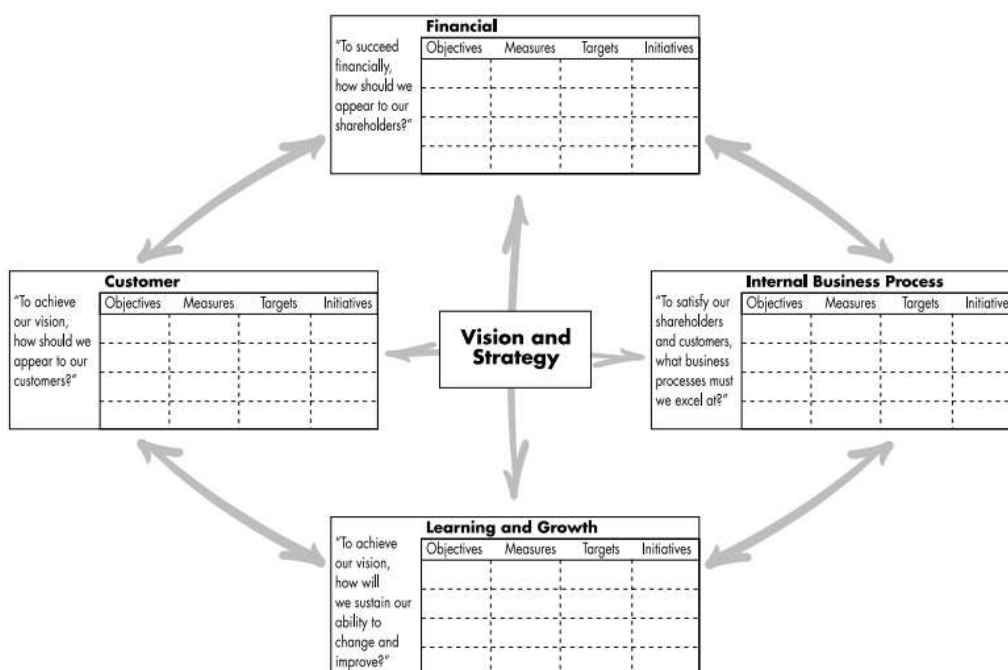


Figura 3 - Visão e Estratégia: quatro perspectivas
Fonte: Kaplan & Norton, 1996

A **perspetiva financeira** é, tipicamente, considerada a vertente tradicional da avaliação de desempenho e procura traduzir o impacto das decisões tomadas nas restantes perspetivas. Normalmente, são utilizados indicadores *lag*⁴ e os indicadores de avaliação mais utilizados são: a quota de mercado, crescimento das receitas, ROI (*return-on-investment*), entre outros (Elola, Tejedor, & Tejedor, 2016).

A **perspetiva dos clientes** procura transmitir as características chave do produto ou serviço que a organização oferece e que o cliente valoriza. Ou seja, considerando aquilo que o cliente procura, esta perspetiva formula uma proposta de valor adequada que gera valor económico e, simultaneamente, satisfaz o cliente (Elola et al., 2016). Tipicamente, esta perspetiva recorre a indicadores *lead*⁵ contudo, salienta-se o facto de ser crucial usar, simultaneamente, indicadores *lag* (Niven, 2006). Os indicadores utilizados com

⁴ Medidas que medem os resultados, geralmente, de eventos passado como, por exemplo, avaliação da satisfação do cliente.

⁵ Medidas que direcionam/impulsionam determinado desempenho e que, tipicamente, advém da proposta de valor da organização.

maior frequência são: índice de satisfação dos clientes, taxa de retenção, volume de negócios (VN) por novos clientes, entre outros.

A **perspetiva dos processos internos** identifica e descreve as operações internas que permitem criar valor para os clientes e, em última instância, para os acionistas. Normalmente, é avaliada a partir de indicadores como: percentagem de sugestões implementadas, prazo de execução do serviço, avaliação de fornecedores, entre outros (Elola et al., 2016).

A **perspetiva da aprendizagem e crescimento** tem em conta principalmente o capital humano, organizacional e tecnológico, apostando nos colaboradores (em termos, por exemplo, de formação e recrutamento de pessoas qualificadas) e no desenvolvimento de sistemas tecnológicos e de informação (Elola et al., 2016).

Segundo Kaplan & Norton (1992, 1996), o BSC ao combinar **medidas financeiras e não financeiras, lead e lag, objetivas e não objetivas** e, ainda, de **curto, médio e longo prazo**, permite que os gestores tenham uma **visão mais completa e realista** do desempenho efetivo de cada uma das atividades da organização (Cobbald & Lawrie, 2002). Ademais, o conjunto de **medidas de avaliação de desempenho** selecionadas por cada organização deve estar compreendido entre **15 a 20**, sendo que este número depende de fatores como, a dimensão da organização, a sua envolvente, estratégia ou tecnologia adotada (Maltz, Shenhar, & Reilly, 2003). Segundo Horta, Niven (2002) sugeriu uma alocação destas medidas a cada uma das perspetivas, sendo elas (Horta, 2012):

- i. Perspetiva financeira: 3 a 4 medidas;
- ii. Perspetiva dos clientes: 5 a 8 medidas;
- iii. Perspetiva dos processos internos: 5 a 10 medidas;
- iv. Perspetiva da aprendizagem e crescimento: 3 a 6 medidas.

Assim, com base no acima enunciado, conclui-se que a **primeira geração do BSC** permitiu que as organizações determinassem o que deveriam fazer corretamente de forma a atingir os seus objetivos. Isto, pois, possibilitou que os gestores estipulassem onde queriam chegar no futuro (visão), providenciou um trajeto (estratégia) para alcançar esse futuro e, ainda, ofereceu uma ferramenta capaz de quantificar as medidas desenvolvidas nesse sentido (Capelo et al., 2015).

A ligação entre as quatro perspectivas, apesar de definida, na prática não se traduzia em nada específico, uma vez que o BSC inicialmente não fazia referência a como é que, efetivamente, se ia melhorar o desempenho organizacional (Cobbald & Lawrie, 2002).

Para contornar esta situação e apoiar os gestores na implementação deste método e, conseqüentemente, no desenvolvimento das relações causa-efeito entre as diversas perspectivas Kaplan e Norton desenvolveram o conceito de mapa estratégico, surgindo assim a segunda geração do BSC (Capelo et al., 2015).

2.1.1.1 Segunda Geração

Uma das principais dificuldades associadas à primeira geração do BSC incidia no facto de este ser um pouco vago, permitindo diversas interpretações da mesma medida. Para contornar esta problemática, Kaplan e Norton (1993) introduziram o conceito de objetivos estratégicos.

Inicialmente, estes **objetivos estratégicos** eram representados por pequenas frases (junto de cada uma das quatro perspectivas) e formulados com o intuito de facilitar a implementação da estratégia. Depois, cada medida era selecionada conforme a sua capacidade para traduzir o objetivo estratégico definido. Face

ao que acontecia na primeira geração, eram criados objetivos tendo por base a estratégia e esta, por sua vez, era baseada na visão e no plano estratégico da organização (Cobbold & Lawrie, 2002). Desta forma, a transição da primeira para a segunda geração do BSC coincidiu exatamente quando o mesmo reforçou o seu posicionamento como **mecanismo de controlo estratégico** (Cobbold & Lawrie, 2002).

Outro aspeto chave desta mudança diz respeito ao fator **causalidade**, ou seja, às relações de causa-efeito entre as medidas estipuladas. Estas relações são benéficas na medida em que ajudam a identificar indicadores que favorecem o desempenho organizacional facilitando, assim, o alcance dos objetivos estipulados (Malina & Selto, 2004). Segundo Niven (2002), é necessário ter em conta que, cada objetivo pode resultar em mais que um indicador de desempenho e, conseqüentemente, mais que uma iniciativa. Assim, inicialmente, é aconselhável que o BSC tenha cerca de 10 objetivos, ou seja, aproximadamente **3 objetivos por perspetiva** (Niven, 2002).

À medida que se vão desenvolvendo mapas de relações causais – mapas estratégicos - é gerada informação relevante acerca das atividades e desempenho de uma organização (Kaplan & Norton, 1993). A utilização estratégica destes mapas têm um grande potencial como ferramenta de avaliação de desempenho pois a informação recolhida permite aprofundar o conhecimento que as organizações têm acerca das suas operações e o impacto que estas têm capacidade de causar (Cobbold & Lawrie, 2002).

Os **mapas estratégicos** procuram ligar os indicadores de desempenho de forma a que, para os gestores, seja mais fácil a tarefa de traduzir, testar e comunicar o sistema de avaliação de desempenho da organização (Capelo et al., 2015). Desses **indicadores de desempenho**, devem ser elegidos aqueles que melhor refletem os objetivos escolhidos, ou seja, melhor transmitem a estratégia organizacional. Para que seja possível quantificar e avaliar estes indicadores é

necessário que estes se façam acompanhar de metas (Kaplan & Norton, 1992). Estas **metas** devem seguir os **critérios SMART**, ou seja, serem específicas, mensuráveis, atingíveis, realistas e definidas no tempo. Além disso, devem ser ambiciosas, passíveis de comparação e aceites por toda a equipa do BSC.

Desta forma, os mapas passaram a ser vistos como uma ferramenta de valor acrescentado por serem uma representação visual dos principais objetivos estratégicos que orientam uma organização. E, ainda, demonstrarem de forma perceptível as relações causais entre as medidas (ou iniciativas) resultantes desses mesmos objetivos (Kaplan & Norton, 2000) , figura 4.

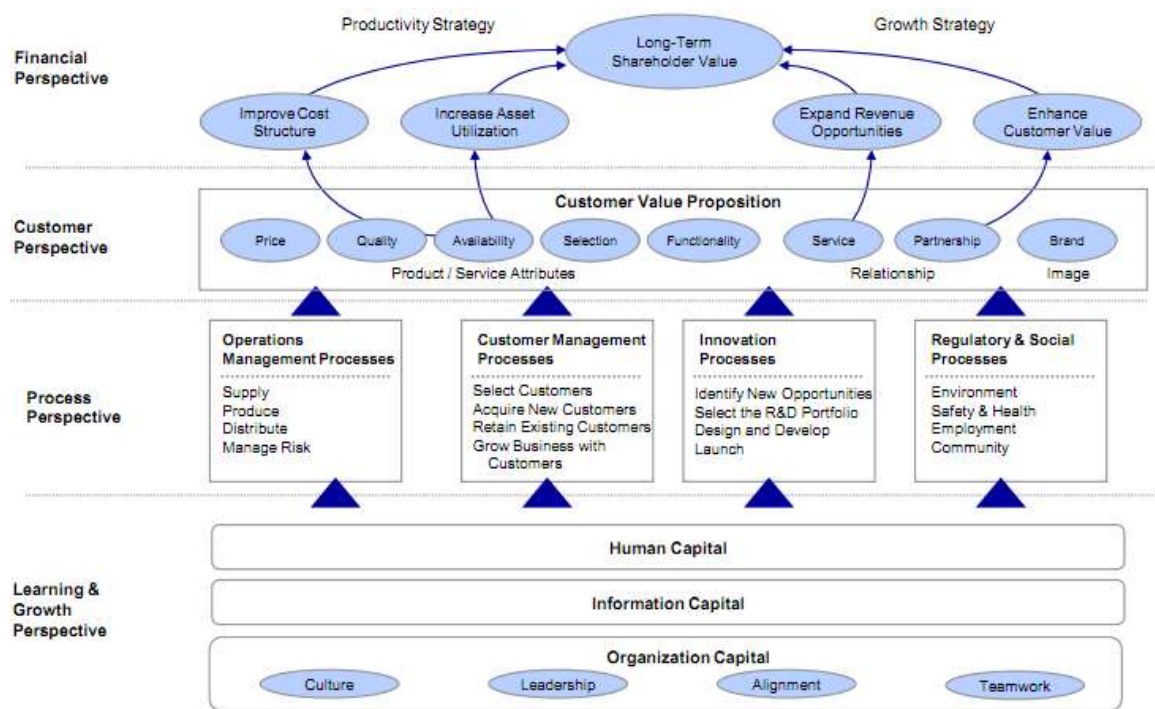


Figura 4 - Mapa estratégico
Fonte: Kaplan & Norton, 2004

Segundo Kaplan e Norton (1996) estas alterações permitiram que o BSC evoluísse de um mero sistema de avaliação em construção para um **sistema de avaliação core**. Consequentemente, foi crescente a pressão incutida na fase do

design dos mapas para que estes traduzissem eficazmente os objetivos estratégicos organizacionais (Kaplan & David, 1996).

Em 2001, Kaplan e Norton defenderam que esta nova geração do BSC sustentava uma abordagem de **aprendizagem *double-loop*** (Argyris, 1985), uma vez que favorecia a aprendizagem de uma gestão estratégica, sustentando desempenhos superiores (Kaplan & Norton, 2001).

Numa aprendizagem *single-loop*, qualquer que seja o desvio encontrado, através da comparação entre o resultado atual do negócio e o resultado previsto, o mapa inicialmente idealizado permanece sempre o mesmo (Argyris, 1985). Não é o caso da aprendizagem *double-loop* em que os desvios encontrados servem para desenhar novas estratégias, fortalecendo o modelo de gestão e adaptando-o à realidade organizacional em que está inserido (Argyris, 1985).

De acordo com Kaplan e Norton (2001) os **processos de aprendizagem e adaptação** podem ser definidos da seguinte forma:

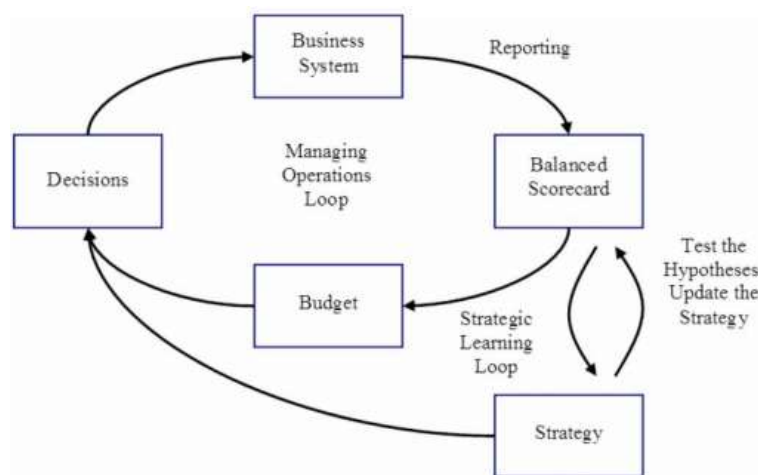


Figura 5 - Processo de aprendizagem e adaptação

Fonte: (Adaptado) Kaplan & Norton, 2001

Este processo é sensivelmente composto por 3 etapas: inicialmente, as organizações utilizam o BSC para desmistificar a sua estratégia; Depois, são introduzidas reuniões de gestão e acompanhamento com o intuito de rever e

adaptar as medidas selecionadas à estratégia definida; E, por fim, é desenvolvido um processo de aprendizagem e adaptação para que se realizem ajustes à realidade organizacional (Kaplan & Norton, 2001). Idealmente, os gestores devem usar este processo para repensar os pressupostos que deram origem à estratégia inicial e, ainda, rever e identificar novas relações de causa-efeito (Kaplan & Norton, 2001).

Esta geração do BSC trouxe consigo novos paradigmas que, tal como expectável, suscitaram **dificuldades de implementação**. Um desses aspetos traduz-se no facto de, consoante a visão da organização e os seus objetivos estratégicos, os gestores considerarem a seleção de aspetos prioritários algo complexo ou porque não há concordância entre a equipa ou porque a visão e/ou os objetivos não estão bem definidos. Ainda pelos motivos mencionados, denota-se que as equipas de gestão sentem dificuldade no estabelecimento de metas. Por último, apesar do mapa estratégico, para os gestores, ser uma ferramenta visualmente fácil de decifrar o mesmo não acontece para os restantes níveis da organização. E, como tal, não havendo na organização uma estratégia de comunicação eficiente, esta ferramenta acaba por se tornar de difícil leitura pela pouca informação de suporte que contém.

2.1.1.2 Terceira Geração

A transição da segunda para a terceira geração do BSC, embora considerada menos significativa face à transição anterior, acaba por ter um impacto crucial. Esta geração é, no fundo, o aperfeiçoar da geração anterior com o intuito de melhorar as suas funcionalidades e, conseqüentemente, aumentar a relevância do BSC como modelo de gestão estratégica. Para tal, incide em questões como a

seleção e validação de objetivos estratégicos e a criação de metas objetivas e quantificáveis (Cobbald & Lawrie, 2002).

As duas principais mudanças identificadas nesta geração foram: o aparecimento da *destination statement* e a reformulação do mapa estratégico, passando este a ter apenas duas perspectivas - das atividades e dos resultados (Andersen & Lawrie, 2004).

Para que as decisões tomadas acerca das atividades sejam racionais é necessário que cada organização tenha bem estabelecido onde quer chegar, ou seja, que tenha noção das suas metas e das atividades subagentes às mesmas. A *destination statement* é uma explicação, tipicamente suportada por dados quantitativos, acerca de qual o desempenho organizacional esperado ao final de determinado período de tempo (exemplo: chegar a n funcionários durante x anos) e tem como objetivo identificar fragilidades nos objetivos selecionados. Ao encontrar fragilidades, a utilidade desta explicação está, essencialmente, no facto da mesma permitir criar referências para que no futuro as metas sejam mais aproximadas à realidade organizacional (Andersen & Lawrie, 2004).

Mais tarde, constatou-se que, ao iniciar o BSC pela definição da *destination statement*, seria mais fácil selecionar os objetivos estratégicos, estabelecer relações de causa-efeito e, ainda, aumentar o consenso entre a equipa de gestão (Cobbald & Lawrie, 2002).

Não obstante ao facto das *destination statements* determinarem qual o patamar a ser atingido em determinado momento do futuro, as mesmas não fornecem aos gestores uma visão clara daquilo que deve ser realizado entre o momento atual e o momento futuro. Assim sendo, o que precisa de ser efetuado para que seja possível cumprir o período de tempo estipulado incide, essencialmente, na definição e seleção dos objetivos estratégicos. Depois, através do desenvolvimento de um mapa estratégico fomentam-se as relações de causa-efeito entre esses objetivos com o intuito de perceber o que tem de ser

feito para que os mesmos se cumpram no período estipulado. Esta prática, ao incentivar o pensamento sistemático e estratégico, permite que os gestores tenham uma melhor percepção do negócio e, conseqüentemente, haja uma maior concordância entre objetivos (Cobbold & Lawrie, 2002).

Nas gerações anteriores, estes objetivos estratégicos estavam distribuídos por quatro perspectivas. Todavia, nesta nova geração o **mapa estratégico sofreu uma reformulação** ou, mais especificamente, uma simplificação que propõe a existência de apenas **duas perspectivas**, figura 6. Nomeadamente, na primeira perspectiva apresentam-se os **resultados** e na segunda perspectiva identificam-se as **atividades** (Cobbold, Lawrie, & Issa, 2004).

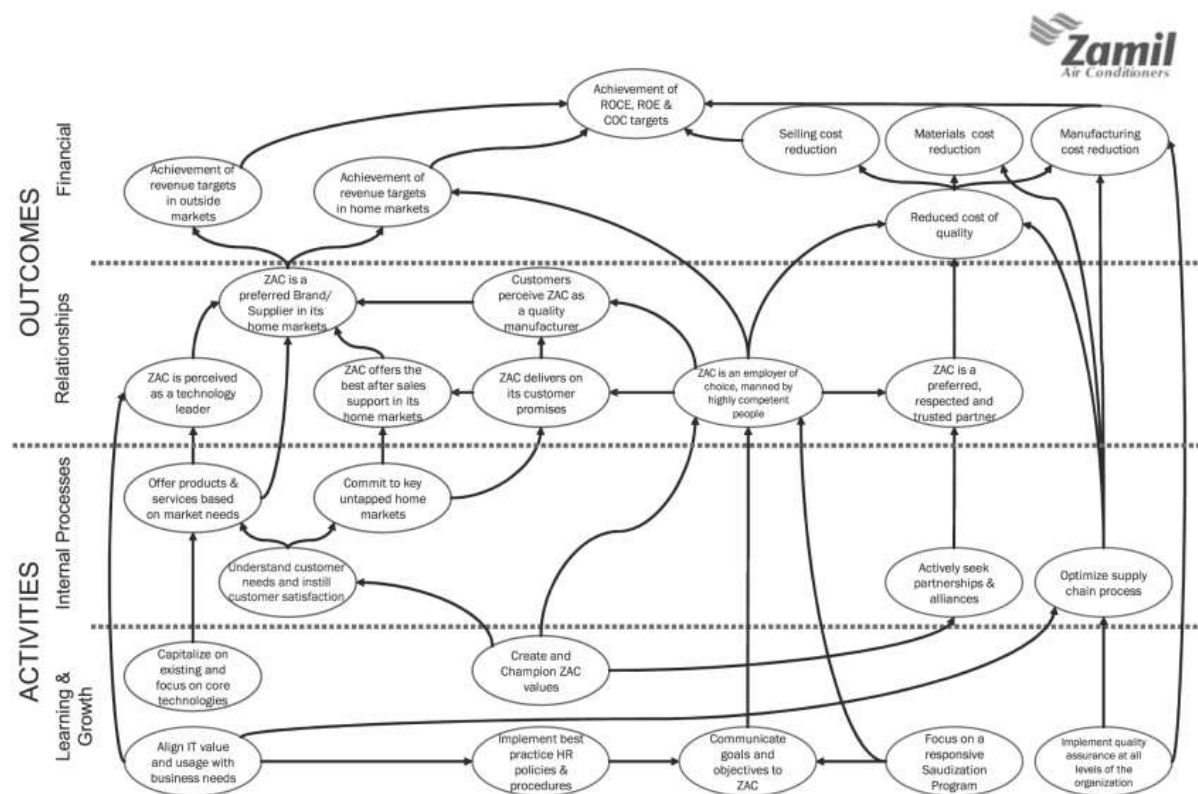


Figura 6 - Mapa estratégico: organização ZAC

Fonte: Cobbold, Lawrie & Issa, 2004

Como se pode constatar pelo mapa representado, a perspectiva dos resultados abrange tudo aquilo que uma organização pretende alcançar tendo por base as

suas ações, ou seja, como é que a organização pretende que as partes interessadas (perspetivas dos clientes) a vejam e, conseqüentemente, como é que isso se manifesta nos resultados financeiros (perspetiva financeira). Na perspetiva mais a baixo, das atividades, encontram-se os requisitos necessários em termos, por exemplo, de formação (perspetiva da aprendizagem a crescimento) para que o funcionamento da organização (perspetiva dos processos internos) possa fluir de forma a atingir os objetivos estratégicos definidos.

Posto isto, esta geração favorece e impulsiona a realização de um *design* estratégico mais **prático** e **transparente**, face a versões anteriores do método (Cobbald et al., 2004).

No decorrer desta evolução, o BSC afirmou-se como ferramenta de gestão estratégica e, com isso, promoveu a comunicação entre gestores, impôs limites às metas estipuladas (facilitando o controlo das mesmas) e, ainda, disseminou a barreira que anteriormente existia entre a elaboração e implementação da estratégia (Andersen & Lawrie, 2004). Porém, desde praticamente o início da sua existência foi alvo de críticas, que serão enunciadas de seguida.

2.1.1.3 Críticas

Cada vez mais organizações optam por utilizar o BSC aquando da definição, implementação e gestão de novas estratégias. Porém, estudos realizados acerca das implicações do mesmo salientam que ainda não está cientificamente comprovado que as contribuições são, efetivamente, positivas (Capelo et al., 2015). No decorrer de investigações efetuadas por vários autores foram

identificadas algumas dificuldades de implementação e limitações associadas ao BSC e aos seus pressupostos:

i. Um dos primeiros aspetos apontados diz respeito à definição e utilização incorreta das **medidas de avaliação de desempenho** (Lipe, Marlys; Salterio, 2000). Além disso, existe a crença de que a relação entre as perspetivas e as medidas de avaliação de desempenho são independentes e, por isso, nem sempre são capazes de espelhar as relações de causa-efeito pretendidas (Capelo et al., 2015). Capelo et al. (2015), aponta que , por vezes, não é dado especial foco às medidas *lead* o que coloca em questão as relações de causa-efeito previstas, reduzindo a probabilidade de sucesso (Capelo et al., 2015).

ii. Os mapas estratégicos assumem que as conexões entre as diferentes dimensões do desempenho organizacional são lógicas e causais contudo, a conexão entre dois acontecimentos ou é causal ou é lógica (Nerrekliit, 2000). Segundo este autor, **não há uma relação causal mas sim lógica** entre os diversos aspetos que o BSC procura analisar. Nomeadamente, “a satisfação dos clientes não se traduz necessariamente em bons resultados financeiros” e, por isso, o BSC não se baseia em pressupostos válidos levando, eventualmente, a uma antecipação sub ou sobre valorizada dos resultados de cada indicador de desempenho (Nerrekliit, 2000).

Além disso, há uma **interdependência entre as quatro perspetivas** sugeridas por Kaplan e Norton (Nerrekliit, 2000). De facto, a perspetiva de aprendizagem e crescimento estimula o desenvolvimento dos processos internos que, por sua vez proporciona a satisfação dos clientes e, esta é que, por fim, proporciona os resultados financeiros positivos. Apesar disso, os processos de desenvolvimento estão diretamente dependentes da perspetiva financeira que, por sua vez, só tem recursos caso os clientes se encontrem satisfeitos. Ou seja, se por um lado é necessário que os resultados financeiros sejam positivos para que

seja possível haver desenvolvimentos organizacionais por outro, para que os desenvolvimentos sejam efetuados é necessário que previamente haja capital para os fazer. Esta circularidade traduz exatamente a interdependência entre perspetivas e não a relação de causalidade, inicialmente proposta por Kaplan e Norton (Nerrekliit, 2000).

iii. Adicionalmente, vários autores caracterizam o BSC como uma **ferramenta rígida** devido ao facto de este se reger por apenas quatros perspetivas e estas terem um número limitado de medidas de avaliação de desempenho (Horta, 2012). No que diz respeito ao ambiente externo, apenas os clientes foram incluídos e *stakeholders* como fornecedores ou instituições governamentais não foram tidos em conta. E, mesmo havendo abertura para novas perspetivas, nada do que foi descrito até então refere se é ou não possível e, ainda, como é que uma nova perspetiva pode ser enquadrada no mapa estratégico (Nerrekliit, 2000). Para além do mencionado, verificou-se que não havia nenhuma perspetiva relativa à concorrência e à supervisão das atividades da mesma (Neely et al., 1995). Estes factos, sugerem que o BSC é uma **ferramenta pouco dinâmica** e que desconsidera riscos associados a acontecimentos não previstos (Nerrekliit, 2000).

iv. O BSC analisa a situação atual e, através disso, tenta perceber como é que os acontecimentos podem surgir no futuro e, nesse sentido, outra das questões assinaladas é o facto do **BSC se tratar de um mero cenário**. Um cenário é a formulação de uma hipótese que tem em conta não só a descrição de um acontecimento futuro mas também um conjunto de acontecimentos que permitem chegar a um futuro possível e desejável (González, Ingeniería, & Bello, 2019). Admitindo o acima exposto, Godet afirma que os cenários por si só não possuem credibilidade suficiente, a menos que sejam cumpridos os

seguintes aspetos: relevância, rigor, coerência e transparência (Godet, Durance, Durance, & Michel, 2007).

v. Existem poucos estudos acerca da possibilidade de ligar o BSC a outros modelos de gestão o que pode indicar que este está, ainda, aquém do seu total desenvolvimento (Ahn, 2001). Apesar de não ser complexo ter em conta modelos como, por exemplo, o *Benchmarking* ou o *Activity Based Budgeting*, é necessário trabalhar no sentido de aumentar a coerência entre estes modelos e o BSC, para que seja possível não só tirar o maior benefício do mesmo mas também que a informação transmitida à organização seja concreta e transparente (Ahn, 2001).

Em suma, como já era expectável, a utilização do BSC exige que as organizações se predisponham a inovar e conhecer bem as suas atividades. Tal como foi possível verificar no enunciado acima, existem aspetos que, não sendo considerados, podem levar ao seu fracasso.

2.1.2 *Performance Prism*

O *Performance Prism* foi introduzido em 2000 por Neely, Adams e Kennerly. Para estes autores, as organizações conseguem ter sucesso caso sejam bem-sucedidas no processo de identificação de prioridades e na ligação com os seus *stakeholders* (externos e internos). Esta ligação pressupõe que há, por parte de toda a organização, um conhecimento profundo acerca das suas necessidades e também um método capaz de as solucionar (Neely et al., 2001). Este modelo foi considerado uma abordagem inovadora da avaliação de desempenho e tenta dar resposta às críticas apontadas a modelos anteriores como, por exemplo, o

BSC sendo, assim, considerado a **segunda geração dos sistemas de avaliação de desempenho** (Neely et al., 2001). Esta resposta é baseada, essencialmente, em três aspetos (Neely & Adams, 2002):

1. Priorizar todos os *stakeholders* da organização, sustentando um crescimento equilibrado a longo prazo;
2. Alinhar e integrar entre si a estratégia, os processos e as capacidades organizacionais;
3. E, trabalhar na reciprocidade das ligações entre organização-*stakeholder*.

Através da integração destes três aspetos o PP tem como prioridade ajudar a organização na seleção das medidas certas para a avaliação do desempenho organizacional. Assim, ao contrário do que acontece noutros modelos, são colocadas questões críticas que, por sua vez, têm a capacidade de incentivar os gestores a pensar de forma mais objetiva acerca das relações entre as medidas seleccionadas (Neely et al., 2001).

De acordo com Neely e Adams (2004), o PP é um método **multidimensional** que se rege por um **fluxo de informação circular** mostrando, através da representação geométrica de um prisma, a sua dinâmica e as suas cinco áreas de estudo, figura 7.



Figura 7 - Performance Prism

Fonte: (Adaptado) Cranfield School of Management, 2000

Cada uma das cinco faces presentes no prisma diz respeito a questões consideradas cruciais e que as equipas de gestão devem ter em atenção para que seja possível ter uma visão ampla dos problemas existentes aquando da avaliação do desempenho organizacional (O'Boyle & Hassan, 2013). Com base na proposta de Neely et al. (2002), as **questões relativas a cada uma das faces** são explicitadas abaixo:

1. **Satisfação dos stakeholders** “Quem são os stakeholders da organização? Quais são as suas necessidades e desejos?”

Esta face, foca-se em decifrar quem são os *stakeholders* e o quê que estes pretendem. Desta forma é importante recorrer ao mapeamento de *stakeholders* na medida em que este vai permitir identificar não só quem são os *stakeholders* da organização, mas também a importância que cada um tem no desempenho organizacional (Neely & Adams, 2002).

2. **Contribuição dos *stakeholders*** “Que aspetos a organização espera do *stakeholder* para que se possam manter e desenvolver capacidades?”

Esta face sugere que a organização deve ter bem definido o que espera dos seus *stakeholders* para que, depois, sejam criadas medidas de avaliação que meçam a contribuição dos mesmos (Neely & Adams, 2002). Desta forma, existe o pressuposto de que as contribuições entre ambos devem ser recíprocas (Neely & Adams, 2002).

De salientar que, este é um dos fatores que mais distingue o PP de outros modelos com objetivos semelhantes (Neely et al., 2001).

3. **Estratégias** “O quê que a organização tem de concretizar para dar resposta às necessidades dos *stakeholders*?”

Muitas vezes existe a ideia de que, a partir do momento em que a estratégia da organização está definida é mais fácil identificar as medidas de avaliação de desempenho contudo, tal é um mito (Performance, s.d.). Esta confusão deve-se, em grande parte, ao facto de as organizações confundirem estratégia com objetivos. Este novo método encara a estratégia como um vetor que, posteriormente, levará a concretização dos objetivos sendo que, os objetivos devem ser definidos nas primeiras duas faces do prisma (Neely et al., 2001). Esta estratégia pode ser definida a nível: da organização como um todo; operacional; de cada uma das unidades de negócio; e do produto ou serviço (Neely, 2005).

4. **Processos** “Que processos são críticos para que se consigam concretizar as estratégias?”

Os processos ajudam a suportar as estratégias e, por isso, é necessário perceber até que ponto se está a tirar o maior proveito dessa ajuda (Neely et al., 2001). Cada processo pode ser dividido em subprocessos e, quer para os processos quer para os subprocessos tem de ser possível identificar e associar medidas de avaliação de desempenho (Neely et al., 2001). Todavia, não basta conhecer o desempenho de cada processo, é necessário identificar o impacto do mesmo na organização e nos seus objetivos, facilitando a tarefa de priorização de processos (Neely et al., 2001).

5. **Competências** “Que competências é que a organização necessita para melhorar os seus processos?”

As competências podem ser consideradas como o conjunto de pessoas, práticas, infraestruturas e tecnologias que, interligadas entre si, permitem que os processos organizacionais fluam de forma contínua e sustentada. Sem os aspetos mencionados é difícil não só concretizar e melhorar os processos organizacionais como também fazer face à concorrência (Neely et al., 2001). Posto isto, nesta face é necessário perceber e identificar que competências são necessárias e, ainda, que medidas de avaliação é que podem ser utilizadas para controlar o desempenho das mesmas. Para ajudar nesta análise, por vezes, é útil utilizar o modelo dos 7s, da McKinsey, ou de *Benchmarking* permitindo, assim, que a escolha de medidas promova também o bom desempenho futuro e a coordenação entre medidas organizacionais (Performance, s.d.).

Finalizando, as faces do prisma estão interligadas, seguem uma perspetiva *top-down* e fortalecem-se mutuamente (Neely, 2005).

2.1.2.1 Aspetos positivos

O PP surgiu com o intuito de refutar outros modelos anteriormente desenvolvidos e conseguiu fazê-lo através da operacionalização dos seus ideais ao longo de toda a organização, não se focando apenas em determinar o desempenho final da mesma (O'Boyle & Hassan, 2013).

Segundo os autores Neely e Adams (2002) o PP tem associado a si três grandes **vantagens face a outros modelos**, sendo elas:

i. A **consideração de todos os grupos de *stakeholders*** que têm a capacidade de influenciar ou ser influenciados pela organização;

ii. A possibilidade de **interligação entre as estratégias, os processos e as competências**, com o intuito de dar resposta às necessidades de todos os interessados. Isto, através do equilíbrio entre a perspetiva externa – *stakeholders* – a perspetiva interna – estratégias, processos e competências – e da utilização eficiente e eficaz de medidas de avaliação de desempenho financeiras e não financeiras (Severgnini, Galdamez, Camacho, & Galdamez, 2019) . Além disso, começando pela definição de estratégias a posterior escolha das medidas de avaliação de desempenho apresenta mais motivos que a sustentam (Najmi, Etebari, & Emami, 2012).

iii. A existência de relações recíprocas. O facto de o PP permitir que todas as necessidades, quer da organização quer dos *stakeholders*, sejam conhecidas traduz a sua capacidade de adaptação e flexibilidade, fazendo com que este seja **adequado para qualquer tipo de organização** (CIMA, 2013).

Ainda, num estudo elaborado por Chilida (2009) acerca da aplicabilidade do PP em pequenas e médias empresas, concluiu-se que esta é uma ferramenta

especialmente vantajosa em situações onde os recursos são limitados, dando oportunidade à organização de ter o melhor desempenho possível, tendo em conta as condições da envolvente (Severgnini et al., 2019).

2.1.2.2 Aspetos negativos

Quanto aos aspetos negativos referentes ao PP, verifica-se que, na literatura existente, as informações relativas a esses aspetos são escassas. Alguns autores afirmaram mesmo que, pelo facto de ser um modelo pouco revisto acaba por não ser possível comprovar que este permanece uma ferramenta relevante, eficaz e eficiente (Najmi et al., 2012).

Não obstante, existem alguns aspetos que se podem enunciar, nomeadamente, o facto do PP:

- Não estabelecer uma relação de causa-efeito entre as medidas de desempenho seleccionadas (Shaik & Abdul-Kader, 2012);
- Não ter em consideração a questão da inovação e dos processos de aprendizagem, dimensões cada vez mais úteis para que as organizações permaneçam competitivas (Moullin, 2004);
- Não permitir a livre circulação de *feedback* entre os diferentes *drivers* seleccionados e os resultados obtidos (Shaik & Abdul-Kader, 2012).

E, por fim, apesar de ser uma ferramenta que procura ter em conta os interesses de todos os *stakeholders*, falha ao não esclarecer qual a relação que existe entre os mesmos no sentido de serem alcançados os objetivos idealizados pela organização (Krisnawati, Yudoko, & Bangun, 2014).

O subcapítulo seguinte procura abordar de que forma é realizada a avaliação de desempenho no contexto específico dos serviços.

2.2 Serviços

A globalização, os elevados níveis de expectativas e exigências do consumidor e a crescente concorrência a nível dos serviços têm vindo a obrigar as organizações a criar métodos capazes de superar estas adversidades. Em resultado disso, é cada vez maior a aposta na inovação e criação de novos serviços.

Os serviços têm dominado a economia global (Capelo et al., 2015) e, à medida que esta se vai desenvolvendo, o estudo dos serviços e, concretamente, da gestão dos mesmos é um aspeto crucial no dia a dia organizacional. Entre os vários autores que procuraram descrever esta evolução, Funch (1968), por exemplo, explicou o que eram os serviços à luz da co-produção, Sampson (2001) aprofundou o estudo das operações nos serviços e Fitzsimmons (2005) apostou no estudo da gestão dos serviços. Da mesma maneira que existem várias maneiras de explicar a evolução dos serviços, existem também várias formas de descrever o que estes são ou oferecem.

De forma simplificada, um **serviço** pode ser definido como a ação conjunta, entre um fornecedor de serviços e um consumidor, que tem como objetivo satisfazer as necessidades do consumidor. Todavia, este é um dos inúmeros aspetos da economia em que não há consenso.

Poderia dizer-se que um serviço consiste em pagar pelo desempenho de determinada pessoa, no sentido em que o fornecedor de serviços realiza determinada ação para satisfazer o consumidor e não há troca de bens tangíveis. Porém, numa tentativa de tornar esta definição mais completa acrescentou-se o facto do serviço ser uma ação intangível, perecível no tempo e que depende do contributo do consumidor traduzindo-se, assim, num processo de coprodução em que o consumidor também assume uma parte da responsabilidade (Spohrer & Maglio, 2008). Um dos principais aspetos que

caracteriza os serviços é o facto da componente técnica dos mesmos, grande parte das vezes, se transmitir através do conhecimento e das competências (quer do fornecedor de serviços quer do consumidor) aquando da prestação do serviço. Esta componente mais técnica está, tipicamente, construída de forma a que possa ser utilizada sempre que sejam efetuados quer serviços semelhantes quer serviços distintos, ou seja, é adaptável consoante o grau de especificidade de cada serviço (Gallouj, Weinstein, Gallouj, Weinstein, & Weinstein, 2015).

2.2.1 Avaliação de Desempenho em Serviços

Dentro dos vários fatores, mencionados anteriormente, que caracterizam um serviço a verdade é que, para as organizações, medir a qualidade do serviço que oferecem é uma tarefa bastante complexa.

As especificidades inerentes a cada serviço complexificam a utilização dos típicos modelos de avaliação de desempenho (como, por exemplo, o BSC e o PP) e, por isso, a aplicação das medidas sugeridas, na prática, continuam a ser um desafio (Laihonen, Jääskeläinen, Pekkola, & Laihonen, 2014). Isto porque os vários dos modelos que surgiram estavam limitados à utilização dos ativos tangíveis, desvalorizando os ativos intangíveis e a relação com o consumidor, fator que, segundo Chuang (2011) é o mais importante no que diz respeito à avaliação de desempenho nos serviços (Gomes, Najjar, & Yasin, 2018). Tendo isso em conta, vários autores assumem que é a **qualidade dos serviços percebida pelos consumidores que determina o sucesso de um serviço** e, conseqüentemente, o bom desempenho de uma organização fornecedora de serviços (Gupta, 2018).

2.2.1.1 Qualidade em Serviços

Com o decorrer dos anos, as organizações têm trabalhado no sentido de aperfeiçoar a sua oferta e, paralelamente, os consumidores têm se tornado cada vez mais conscientes das suas opções, levando a que exijam serviços de **maior qualidade** (Saghier & Nathan, 2013). Assim, para que as organizações consigam um desempenho sustentável, são obrigadas a oferecer serviços de maior qualidade uma vez que é a qualidade percebida pelo consumidor que faz com que este se sinta satisfeito e pense em repetir a experiência. Tal facto, favorece não só o **grau de lealdade** do mesmo, mas também a probabilidade de este fazer sugestões de **melhoria e recomendações** a terceiros (He, Tian, Hung, Akula, & Zhang, 2018) . Por estas razões, nas últimas duas décadas, a qualidades dos serviços tem sido um tópico cada vez mais abordado nas investigações relativas à avaliação de desempenho dos serviços sendo que são vários os autores (entre os quais Cheruiyot e Maru, 2013; Haynes e Fryer, 2000; Yoo e Park, 2007) a defender que a qualidade dos serviços pode efetivamente melhorar o desempenho de uma organização (M. Ali & Raza, 2017).

Ainda, em 1991, o Instituto de Planeamento Estratégico apontou para a existência de uma **relação positiva entre a qualidade do serviço percebida pelos consumidores e o desempenho financeiro das organizações** (Akbaba, 2006). Apesar dos serviços serem um setor cada vez mais relevante e investigado, devido à sua complexidade e multidimensionalidade, o conceito de qualidade do serviço está em constante desenvolvimento (Akbaba, 2006).

Segundo Davis et. al (2003), a **qualidade** começou por ser vista como um instrumento defensivo sendo que, mais tarde, essa perceção evoluiu levando a que esta passasse a ser vista como um fator diferenciador e, por isso, competitivo no mercado (Saghier & Nathan, 2013). Parasuraman et al. (1985) defenderam que a qualidade dos serviços era determinada pela perceção dos

consumidores sendo que, se o serviço fosse efetuado de acordo com a expectativa do consumidor então, este tinha uma qualidade razoável e, caso esse desempenho ultrapassasse a expectativa do consumidor o serviço tinha uma qualidade elevada (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985). Em 2000, Shen et. al veio fortalecer a versão de Parasuraman et al. sugerindo que a qualidade poderia ser percebida através do facto de se satisfazer ou não as necessidades e expectativas dos consumidores priorizando, assim, a percepção dos consumidores (Saghier & Nathan, 2013).

Apesar de, anteriormente, se ter considerado que a qualidade de um serviço dependia do facto de este responder às necessidades e expectativas do consumidor, em 2008 Eshghi et al. concluiu que a qualidade do serviço correspondia à apreciação geral que os consumidores atribuíam ao serviço (Saghier & Nathan, 2013). Em 2010, vários autores consideraram como regra que a qualidade de qualquer serviço era a diferença existente entre as expectativas que o consumidor tinha e o entendimento com que este ficava do serviço que recebia. Concluindo-se, assim, que os **principais fatores a ter em consideração aquando da avaliação de um serviço eram as expectativas e percepções do consumidor** (Saghier & Nathan, 2013).

As **expectativas** são, tipicamente, formuladas aquando do processo de procura e tomada de decisão do consumidor (Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1993). E, nesse sentido, podem depender da dimensão do serviço pretendido e ser influenciadas por fatores controláveis (ou não) pelo fornecedor de serviços. As expectativas dos serviços são **dinâmicas** e, por isso, apresentam três níveis: o do serviço desejado, adequado e, ainda, a zona de tolerância (Zeithaml et al., 1993). O **nível de serviço desejado** é o nível que o consumidor considera que pode e deve ser entregue (Zeithaml et al., 1993). O **nível de serviço adequado** é o nível de serviço mínimo aceitável pelo consumidor (Zeithaml et al., 1993). Já a **zona de tolerância** representa o intervalo entre o qual os consumidores estão

dispostos a aceitar variações no desempenho dos serviços, sem que sintam que estes deixam de valer a pena (Zeithaml et al., 1993).

Segundo Izogo e Ogba (2015), por vezes, as lacunas existentes no reconhecimento das necessidades e expectativas dos consumidores levam a que se criem barreiras no fornecimento dos serviços ou que os mesmos sejam executados com falhas (Farooq, Salam, Fayolle, Jaafar, & Ayupp, 2018). Tendo isso em conta, para que a qualidade não fosse comprometida foram, ao longo do tempo, desenvolvidos alguns modelos capazes de medir a qualidade dos serviços. Ou seja, modelos que permitem avaliar a satisfação do cliente, tais como, a técnica AHP (Analytic Hierarchy Process), a IPA (*Importance – Performance Analysis*), o modelo das lacunas (*gaps*) acompanhado da escala do Servqual e o Servperf. Destes, nos estudos efetuados, os que mais se destacam são o Servqual e o Servperf (He et al., 2018).

2.2.1.1.1 Servqual

O **Servqual** (*service quality*), desenvolvido em 1985 por Parasuraman, Zeithaml e Berry, é um modelo utilizado para **medir a qualidade dos serviços** sendo, em 2009, considerado o modelo mais conhecido e utilizado nos serviços, devido à sua validade e ao seu grau de confiança (Ladhari, 2009). Este, foi sofrendo aperfeiçoamentos mantendo-se sempre um instrumento apto para medir a qualidade dos serviços oferecidos por **qualquer tipo de organização** (Akbaba, 2006) e com implicações práticas na qualidade percebida pelos consumidores (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1994).

Ao longo das investigações realizadas, concluiu-se que existiam lacunas entre o que o consumidor esperava e aquilo que verdadeiramente recebia e, ainda, que a **qualidade** dizia respeito à **diferença entre as expectativas e percepções dos consumidores** (Parasuraman et al., 1985). Posto isto, os autores

desenvolveram um modelo de lacunas (*Gaps*) que tentava perceber que causas fomentavam as diferenças entre aquilo que era expectável para o consumidor e aquilo que ele efetivamente recebia, figura 8.

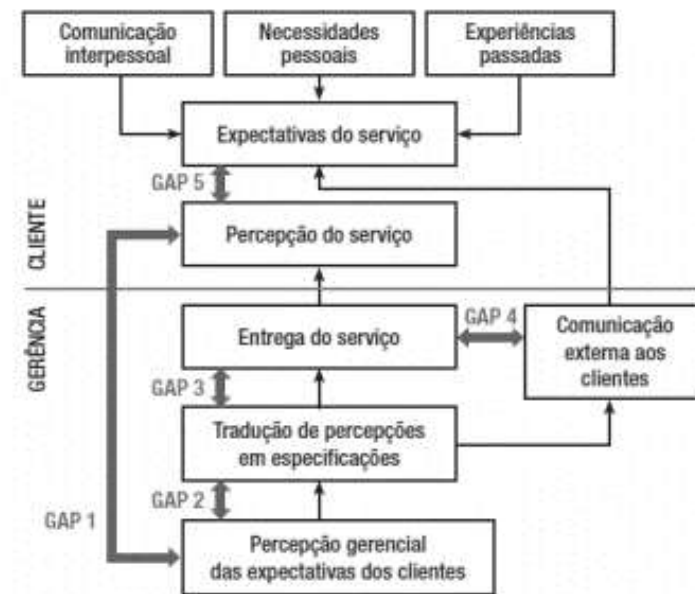


Figura 8 - Modelos de Lacunas (Gaps)

Fonte: (Adaptado) Parasuraman et al., 1985

Segundo Parasuraman et al. (1985):

O *Gap 1* advém do facto de a organização **não conseguir identificar com precisão o que o consumidor pretende.**

O *Gap 2* surge quando a organização efetivamente sabe quais as expectativas do consumidor, todavia, na prática **falha ao transmitir essas expectativas** nos serviços que fornece.

O *Gap 3* resulta da **diferença entre o serviço que é suposto oferecer ao consumidor e o serviço que, na realidade, é oferecido.**

O *Gap 4* provém do facto de a **organização comunicar algo ao consumidor que, na realidade, não está a oferecer.**

Por último, o *GAP 5* corresponde à **soma dos quatro gaps anteriores** e traduz a diferença entre as expectativas do consumidor e a percepção com que este fica

após usufruir do serviço. Neste sentido, o impacto na qualidade do serviço oferecido, seja ele positivo ou negativo, depende da amplitude da lacuna (*gap*). É esta a lacuna que sustém a concepção de que um bom serviço é aquele que ou iguala as expectativas do consumidor ou as supera (Parasuraman et al., 1985)

Para além destas conclusões, através deste modelo os autores concluíram, ainda, que existiam dez dimensões que os consumidores utilizavam para avaliar o desempenho e qualidade de um serviço (Parasuraman et al., 1985). Sendo essas dimensões: a tangibilidade, capacidade de resposta, competência, confiabilidade, credibilidade, segurança, conveniência, cortesia, comunicação e, ainda, conhecimento das necessidades do consumidor. Tendo estas dimensões em conta, os autores optaram por fazer uma avaliação qualitativa e quantitativa e, assim, criaram a **escala Servqual**. Dessa avaliação, as 10 dimensões ficaram reduzidas e agrupadas em apenas **5 dimensões**, indicadas pelos consumidores, sendo elas (Akbaba, 2006):

1. Tangibilidade

Compreende as instalações físicas da organização, os equipamentos e, ainda, a aparência dos colaboradores (Parasuraman et al., 1985).

2. Confiabilidade

Diz respeito à capacidade de a organização fornecer um serviço tal como se propôs a oferecer (Berry, Parasuraman, & Zeithaml, 1988). Segundo Parasuraman et al. (1988) esta dimensão é, em grande parte dos serviços, o fator mais importante a ter em conta (Berry et al., 1988).

3. Capacidade de resposta

É vista como a predisposição que o fornecedor de serviços tem para compreender, ajudar e satisfazer as necessidades e desejos do consumidor.

4. Segurança

Neste contexto, traduz-se na certeza, por parte do consumidor, de que o fornecedor do serviço têm conhecimento suficiente acerca do serviço que desempenha (Parasuraman et al., 1985).

5. Empatia

Pode ser vista como a disponibilidade e compreensão que a organização deve ter para com cada consumidor (Parasuraman et al., 1985).

O Servqual é um modelo versátil e a prova disso mesmo é a diversidade de áreas⁶ onde o mesmo já foi testado. Apesar disso, tem recebido algumas críticas, enunciadas de seguida.

2.2.1.1.1 Críticas

O Servqual, apesar da sua vasta aplicabilidade, levanta algumas questões. Em 2003, alguns autores sugeriram que a recolha de informação acerca das expectativas e perceções dos consumidores em pontos do tempo diferentes não era a maneira mais adequada de proceder (Goldsby, Vickery, & Stank, 2003). E, além disso, lembraram que deveriam ser tidas em conta também as experiências anteriores em que o consumidor já tivesse tido contacto com o serviço em análise.

Buttle (1996) dividiu as suas críticas em dois grupos: a **nível operacional** referiu que, o facto de serem apenas cinco dimensões, não oferecia diversidade suficiente para avaliar as diferentes especificidades de cada serviço e, ainda, que o termo expectativas podia ter diversas interpretações; a **nível teórico**

⁶ Telecomunicações (Oh, 1995); Financeiros (Newman, 2001); Retalho (Lee & Lee, 1997); Hotelaria (Juwaheer, 2004); Saúde (Kilbourne, Duffy, Duffy, & Giarchi, 2004); E, ainda, indústria aeronáutica (Wong and Musa, 2011).

lembrou que as dimensões selecionadas para avaliar a qualidade de um serviço (tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia) não apresentavam um caráter universal (Buttle, 1996).

Adicionalmente, em 2009, Ladhari mencionou que o Servqual, devido à instabilidade das suas dimensões, é uma ferramenta ambígua, dificultando a utilização e análise das informações relativas à satisfação do consumidor (Thai, 2013).

2.2.1.1.2 Servperf

Ao analisarem as críticas ao Servqual, Cronin e Taylor trabalharam no sentido de combater algumas das lacunas existentes e, em 1992, propuseram uma nova ferramenta de avaliação de desempenho dos serviços – o **Servperf**.

Os consumidores têm expectativas quanto ao serviço contudo, estas não dizem necessariamente respeito à percepção que estes têm do mesmo (Taylor & Cronin, 1992). E, por isso, a medida mais adequada a utilizar é o **desempenho percebido** que o consumidor tem após usufruir do serviço (Cronin & Taylor, 1994). Assim sendo, este é um modelo que, ao invés de se basear na diferença entre as expectativas dos consumidores e a qualidade que posteriormente estes percecionam, baseia-se apenas na vertente relativa à percepção que os consumidores efetivamente têm **após** a utilização do serviço (M. H. Ali, Ali, & Radam, 2010).

Em consequência, é possível operacionalizar os serviços com níveis de qualidade baseados na avaliação que o consumidor realizou acerca do serviço e, ainda, do fornecedor de serviço (Jaramillo, Mulki, & Carrillat, 2007). O Servperf é reconhecido não só pelo facto de ser um **instrumento preciso e objetivo** mas também por ser um instrumento eficiente, em que o tratamento de dados é mais **simples e intuitivo** (Ladhari, 2009), comparativamente com o Servqual.

São vários os autores que, ao longo dos anos, tentaram mostrar a superioridade do Servperf face ao Servqual. O Servperf, ao restringir a sua área de estudo apenas à percepção que os consumidores têm do serviço recebido, apresenta níveis de eficiência mais elevados (Cronin & Taylor, 1994).

Embora o Servperf, atualmente, ainda não seja tão popular como o Servqual, constata-se que a utilização exclusiva de medidas relativas ao desempenho do fornecedor de serviços tem aumentado (Ismail & Jiang, 2019).

2.3 Logística

Qualquer que seja a área de negócio de uma organização, a entrega de bens ao consumidor é um processo crucial e, por isso, os **processos logísticos** são um fator crítico para que seja possível alcançar vantagem competitiva (J. T. Mentzer, Williams, Mentzer, & Williams, 2001).

Em 1991, o Conselho de Gestão Logística⁷ definiu **logística** como sendo “o processo de planeamento, implementação, controlo e armazenamento eficiente e eficaz do fluxo de bens e serviços desde a sua origem até ao consumidor final, com o propósito de satisfazer os requisitos do mesmo”. Segundo Ballou (2004), os processos logísticos, inicialmente, apenas faziam a ponte entre a produção e o consumo e, por esse motivo, eram vistos como gastos adicionais. Porém, a meio da década de 90, este pressuposto evoluiu no sentido de tornar a logística num vetor capaz de distribuir qualidade e, consequentemente, aumentar a satisfação e lealdade dos consumidores (Surucu-balci & Ozispa, 2017).

Com o decorrer do tempo as organizações, por força da concorrência, viram-se obrigadas a focar nas suas atividades *core* e a fazer o *outsourcing* de atividades complementares o que, consequentemente, resultou na criação de

⁷ *Council of Logistics Management*: principal organização de logística nos Estados Unidos.

relações estratégicas com **parceiros logísticos** (Ozoglu & Büyükkeklik, 2017). As principais atividades que este grupo de parceiros, estrategicamente selecionados, pode oferecer são: armazenamento, transporte, gestão de inventários, manuseamento de bens, *cross-docking*, **papel de transitário** e, ainda, serviço de apoio ao consumidor (Ozoglu & Büyükkeklik, 2017).

Inicialmente, os **transitários** eram vistos como meras entidades que tratavam de burocracias alfandegárias, preparação de documentos e planeamento de transportes (Kilibarda, Nikolicic, & Andrejic, 2016). No entanto, essa visão sofreu uma evolução sendo que estes optaram por não se focar apenas no planeamento, organização e realização de processos de exportação e importação como também, aumentar o acompanhamento dado às organizações nestes processos (Kilibarda et al., 2016). Ainda, com o passar dos anos, verificou-se que para as organizações o fator preço deixou de ser o único aspeto a considerar aquando da escolha de um transitário e, inclusive, da decisão de mudar ou não de transitário. E, por isso, segundo Lun (2008) os novos fatores chave das operações de mercado e aumento de receita organizacional passaram a ser a **qualidade do serviço prestado** e a **excelência dos processos logísticos** (Kilibarda et al., 2016). Tendo isso em conta, os transitários começaram a dividir-se entre o serviço que as organizações efetivamente pediam e aquilo que as organizações esperavam receber, tendo em conta o pedido. Para contornar esse dilema definiu-se que os transitários deveriam trabalhar no sentido de oferecer, de forma contínua e proativa, um serviço com qualidade e, ainda, que essa qualidade deveria ser avaliada, monitorizada e aprimorada (Ding & Tsai, 2012). Contudo, é difícil encontrar estudos em que, por um lado, ofereçam um consenso acerca do que é a qualidade e as dimensões dos serviços logísticos e, por outro lado, sugiram uma escala que avalie esses dois aspetos (Rafiq & Jaafar, 2007).

Depois de alguma investigação acerca da qualidade dos serviços logísticos constatou-se que estes surgiram através de duas abordagens da qualidade, uma subjetiva e outra objetiva (Thai, 2013). Crosby (1991) afirma que, na **abordagem da qualidade subjetiva** é a qualidade dos serviços logísticos que se deve adaptar às especificidades do fornecedor de serviços (Thai, 2013). É, assim, uma abordagem que se foca do fornecedor de serviços, neste caso, no transitário, e não na forma como as organizações que usufruem desse serviço o percebem (Rafiq & Jaafar, 2007). Já a **abordagem da qualidade objetiva** é baseada na avaliação e percepção que as organizações têm da qualidade do serviço logístico providenciado pelo fornecedor de serviços – o transitário (J. Mentzer, Flint, & Hult, 2001). Por essa razão, é uma abordagem que tenta determinar variáveis objetivas capazes de avaliar a diferença entre o serviço logístico que era esperado e o que efetivamente se verificou (J. Mentzer et al., 2001).

Em 1976, LaLonde e Zinszer sugeriram que a qualidade destes serviços abrangia três dimensões, sendo elas: a realização de atividades focadas na satisfação do consumidor; a concretização de medidas que garantissem essa satisfação; e, por último, o comprometimento de toda a organização nesse objetivo (Thai, 2013). A partir desta perspectiva, em 1989, Mentzer, Gomes, e Krapfel propuseram que os três elementos que compunham a qualidade dos serviços logísticos eram: a qualidade, precisão no tempo e disponibilidade (Thai, 2013). Sendo que, a esta mesma versão, em 1996, Emerson e Grimm adicionaram o elemento comunicação (Kilibarda et al., 2016). Depois, em 1997, vários autores definiram a qualidade dos serviços logísticos com base no fator distribuição física e, tendo isso em conta, foram estipuladas novas dimensões a ter em conta, sendo elas: precisão no tempo, disponibilidade, preço, eficiência no processo de entrega, qualidade do serviço, garantia e, ainda, apoio comercial (Thai, 2013) (Kilibarda et al., 2016). Todavia, um estudo efetuado por Gil-Saura et al. (2008) concluiu que os fatores que determinavam a qualidade dos serviços

logísticos eram, essencialmente, a empatia e a credibilidade (Bouzaabia, Bouzaabia, & Capatina, 2013).

Tal como verificado anteriormente, não há um consenso acerca do que realmente é a qualidade dos serviços logísticos, no entanto, é certo o facto de que os custos não são o único fator a ter em conta pelo consumidor aquando do processo de tomada de decisão (Ozoglu & Büyükkelik, 2017). Assim sendo, é crucial que as organizações fornecedoras de serviços logísticos avaliem o seu desempenho através, por exemplo, da definição de metas e da sua capacidade para as atingir (Ozoglu & Büyükkelik, 2017).

2.3.1 Avaliação de Desempenho na Logística

A avaliação de desempenho, tal como referido anteriormente, é um aspeto multidimensional e interdisciplinar que tem como objetivo apoiar o desenvolvimento das organizações, tanto a curto como longo prazo. E, por isso, esta difícil tarefa de avaliação de desempenho organizacional, tal como em muitas outras situações, tem um papel crítico nas empresas de logística (Ozoglu & Büyükkelik, 2017).

Em 1991, Mentzer e Konrad determinaram que o **desempenho logístico** dizia respeito quer à eficiência quer à eficácia de uma organização para atingir determinados níveis de desempenho (Ozoglu & Büyükkelik, 2017). Porém, Fugate et al. (2010) sugeriram uma visão mais vasta desta definição, considerando que o desempenho logístico não dependia apenas da eficiência e eficácia das atividades, mas também da capacidade que a organização tinha de realizar as suas atividades de forma distinta da concorrência (Ozoglu & Büyükkelik, 2017). Depois, tendo por base as dimensões da qualidade dos serviços que Parasuraman et al. (1994) definiram, Chow et al. (1994)

propuseram a existência de dois tipos de **medidas úteis no processo de avaliação do desempenho logístico** (Ozoglu & Büyükkelik, 2017). O primeiro grupo de medidas, apesar de mais preciso e fácil de quantificar, é caracterizado por um grau de rigidez elevado, destacando-se, por exemplo, as seguintes rubricas: resultado líquido, custos laborais, custos de transportes, duração de um pedido e respetiva concretização e, também, número de embarques realizados. O segundo grupo tem uma vertente mais subjetiva e foca-se, essencialmente, na elaboração de medidas capazes de medir o grau de satisfação dos consumidores. Segundo os autores, apesar de serem grupos de medidas distintos o ideal é que sejam utilizados simultaneamente, com o intuito de tornar mais precisa a avaliação de desempenho (Ozoglu & Büyükkelik, 2017). Depois, juntamente com outros autores, Frizziero e Rafele (2000) fizeram uma seleção daqueles que consideravam ser os **principais indicadores para uma avaliação precisa da qualidade do desempenho dos serviços logísticos**, sendo eles (Franceschini & Rafele, 2000):

a. *Lead time*: tempo decorrido desde a chegada de um novo pedido de serviço até o mesmo estar concluído.

b. *Regularity*: Discrepância existente, abaixo ou acima, do *lead time* médio.

$$\frac{\text{Número de pedidos entregues com antecedência/atraso}}{\text{Número total de pedidos entregues}} * 100$$

c. *Completeness*

$$\frac{\text{Número de pedidos completos entregues, em determinado período de tempo}}{\text{Número total de pedidos entregues, em determinado período de tempo}} * 100$$

d. *Reliability*

$$\frac{\text{Número de pedidos entregues até a data de vencimento}}{\text{Número de pedidos entregues necessários até à data de vencimento}} * 100$$

e. Flexibility

$$\frac{\text{Número de pedidos urgentes/únicos/inesperados efetuados}}{\text{Número de pedidos urgentes/únicos/inesperados requeridos}} * 100$$

f. Harmfulness

$$\frac{\text{Número de pedidos enviados com danos, em determinado período de tempo}}{\text{Número de pedidos enviados, em determinado período de tempo}} * 100$$

g. Productivity

$$\frac{\text{Número de pedidos entregues, em determinado período de tempo em análise}}{\text{Período de tempo em análise}} * 100$$

h. Connectedness

$$\frac{\text{Número de erros cometidos nos envios, em determinado período de tempo}}{\text{Número de envios, em determinado período de tempo}} * 100$$

Apesar da utilidade dos indicadores acima mencionados, verificou-se que, em 1999, surgiu um novo modelo mais genérico, baseado no método Servqual (Goldsby et al., 2003). Este, criado por Stan, Goldsby e Vickery, estipulou duas dimensões *core* relativas à qualidade dos serviços logísticos sendo elas: o **desempenho operacional** e o **desempenho relacional**. Por um lado, no desempenho operacional deveriam ser tidas em conta as vertentes preço e credibilidade e, por outro lado, no desempenho relacional deveria ser tida em conta a empatia, prontidão na resposta e as garantias oferecidas pelo fornecedor de serviços (Goldsby et al., 2003). Em 2000, Franceschini e Rafele decidiram comparar os oito indicadores, acima mencionados, com as cinco dimensões do modelo Servqual e, em 2004, Rafele sugeriu reduzir o número de dimensões para três: componentes tangíveis, práticas informativas e procedimentos para a realização dos serviços (Kilibarda et al., 2016). Depois, Liu e Lyons (2011)

acrescentaram que, para além dos fatores mencionados por Stan et al. (1999), a avaliação do desempenho operacional deveria também ter em consideração fatores como a: qualidade percebida do serviço, rapidez de entrega, entrega sem danos, flexibilidade, entrega com base nos períodos estipulados e, ainda, inovação e desenvolvimento dos serviços (Ozoglu & Büyükkelik, 2017).

Tendo em conta o exposto acima, alguns autores chegaram à conclusão de que o Servqual é efetivamente um modelo útil e versátil o suficiente para avaliar a qualidade dos serviços logísticos como, por exemplo, os serviços oferecidos por transitários (Kilibarda et al., 2016). E, embora as empresas de logística e, nomeadamente, os transitários sejam um vetor extremamente importante no dia a dia de qualquer organização, o **número de estudos neste âmbito é limitado** (Kucukaltan, Irani, & Aktas, 2016).

Como foi possível verificar ao longo deste capítulo, existem efetivamente diversos modelos de avaliação de desempenho. E pode, inclusive, dizer-se que, apesar de poucos estudos testarem a aplicabilidade destes modelos no setor logístico e, em concreto, nos transitários, é possível encontrar evidências que suscitam que estes teriam sucesso no setor em questão.

Capítulo 3: Metodologia

O capítulo em questão tem como intuito expor os objetivos deste trabalho, a questão de investigação que deles deriva e, ainda, a metodologia utilizada para a concretização do que é proposto.

3.1 Método

A investigação em questão será realizada com base no **método estudo de caso**. Gerring, ao enunciar Yin (1994), defende que este é um método que foca num único exemplo, procurando que o mesmo seja representativo (Gerring, 2004). Tipicamente, este método é qualitativo, a pesquisa é focada num aspeto definido *a priori* e realizada em contexto real através, por exemplo, de observação direta.

O período de tempo entre setembro e dezembro foi, quase exclusivamente, dedicado à **observação direta** dos procedimentos, quer operacionais quer comerciais, em todos os serviços oferecidos pela TGL. Houve a oportunidade de acompanhar os comerciais em visitas de *follow-up* e, assim, perceber um pouco a componente relativa aos clientes. Além disso, durante o decorrer do estágio, houve abertura para se comparecer em **reuniões de equipa** e se realizarem perguntas e pequenas **entrevistas semiestruturadas**, quer ao diretor quer aos colaboradores do departamento. A opção por este tipo de entrevistas deu-se

pelo facto das mesmas serem flexíveis, apoiarem a compreensão do ponto de vista do entrevistado e, ainda, permitirem que não se esquecesse nenhuma questão relevante.

A par disso, começou-se por identificar na **literatura existente** quais os aspetos úteis a ter em consideração para o desenvolvimento do BSC.

Ainda, para complementar a análise qualitativa efetuada, foram **analisados os documentos presentes na plataforma SharePoint**, que funciona como base de dados da organização. Aqui, foi possível encontrar os manuais de procedimentos associados a cada tipologia de serviço oferecido, o manual do colaborador, o formulário dos questionários realizados a colaboradores, consumidores e fornecedores, entre outros.

3.2 Estágio

O estágio na TGL decorreu no **departamento aéreo e marítimo**, teve início no dia 1 de setembro de 2019 e tem data prevista de término no dia 31 de julho de 2020.

O período de tempo entre setembro e dezembro serviu, essencialmente, para conhecer a realidade da organização e do setor. A partir de janeiro, houve uma alocação à equipa operacional, nomeadamente, aos processos de exportação aérea.

Tal como previsto, não havia um objetivo específico ao qual a organização pretendia obter uma resposta ou solução. E nesse sentido, o acompanhamento realizado nos quatro meses iniciais de estágio serviu para identificar aspetos que poderiam estimular o processo de melhoria contínua da organização.

A entrada da nova equipa de gestão, em 2018, resultou numa reestruturação severa da organização e, como tal, a administração da TGL considera que esse

ano serviu para eliminar parcerias, colaboradores e processos tóxicos. Assim sendo, em 2020 a organização pretende começar a tirar proveito dos investimentos realizados, entre 2018 e 2019, e apostar no seu crescimento.

Um dos aspetos encontrados e considerado dos mais relevantes foi o facto do sistema de gestão existente funcionar de forma um pouco arcaica. Isto, em primeiro lugar, dificulta o trabalho diário da equipa operacional, uma vez que o sistema não é intuitivo, não tem qualquer tipo de ligação com a equipa comercial e apresenta algumas lacunas. E, em segundo lugar, apenas permite verificar o resultado individual de cada processo, ou seja, caso seja necessário analisar, por exemplo, o valor despendido com o fornecedor x , no mês y , o sistema não o permite.

Tendo em consideração estes aspetos, concluiu-se que poderia ser útil seleccionar e desenvolver uma ferramenta de avaliação de desempenho para a TGL, que permitisse não só apoiar a criação de novas medidas de desenvolvimento e crescimento, mas também que possibilitasse a quantificação do impacto das mesmas.

Assim, com base na revisão de literatura e no estágio realizado, foram identificadas duas **oportunidades de investigação**: a dificuldade em encontrar estudos que testassem a aplicabilidade dos modelos de avaliação de desempenho nos serviços logísticos e, ainda, o facto da TGL, desde a nova administração, não utilizar qualquer ferramenta de desempenho. Tendo isto em consideração, o **objetivo** deste trabalho é desenvolver um BSC para os serviços logísticos, usando o departamento aéreo e marítimo da TGL como referência. Para dar seguimento a esse objetivo, pretende-se dar resposta à seguinte **questão de investigação** “Como desenvolver um BSC para serviços logísticos e, em específico, para um departamento aéreo e marítimo?”.

Capítulo 4: A Transnautica Global Logistics, SA

A **Transnautica - Transportes e Navegação SA** surgiu em 1960 e, como transitário, proponha-se oferecer **soluções de transporte terrestre, marítimo e aéreo**. A meados da década de 90 passou também a oferecer serviços de **logística contratual**.

Com o desenvolvimento do setor e das adversidades relativas à conjuntura económica, a 1 de janeiro de 2015 parte da Transnautica foi adquirida pelo Grupo Desfo e passou a denominar-se **Transnautica Global Logistics SA**.

O **Grupo Desfo** surgiu do empreendedorismo de dois empresários portugueses que, há mais de 30 anos, se aventuraram no setor dos derivados da madeira. Desde aí, o investimento na diversificação do negócio foi constante e, atualmente, o grupo está presente em quatro grandes áreas de negócio independentes: indústria, **logística**, distribuição e retalho e, ainda, investimento. No final de 2019, o grupo contou com um volume de negócios superior a 110 milhões de euros dos quais, **25% foram relativos à componente logística** que integra não só a TGL mas também a Forcargos – Transportes SA.

Depois desta aquisição, nem todos os objetivos foram alcançados o que levou à exclusão da antiga administração e, consequentemente, à aquisição total da TGL pelo grupo Desfo. Em fevereiro de 2018, a administração do grupo contratou uma **nova equipa** de gestão constituída pelo Sr. Armando Oliveira - responsável pelo departamento aéreo e marítimo - e pelo Sr. Miguel Pereira -

responsável pelo departamento rodoviário e de logística integrada. Tudo isto com um objetivo claro: regressar ao posicionamento de **líder de mercado nacional**.

Atualmente, a TGL está sediada em Aveleda, exerce a sua atividade na cae 52291 (organização do transporte) e dispõem de seis plataformas logísticas distribuídas pelo Porto, Coimbra e Lisboa.

Oferece um portefólio de serviços bastante diversificado aos quais estão associados serviços de **transporte rodoviário nacional e internacional, transporte aéreo e marítimo** e, ainda, soluções de **armazenamento e logística integrada**. Esta oferta é, essencialmente, suportada por duas componentes. Por um lado, existe a componente externa, ou seja, a existência de parceiros distribuídos mundialmente que permitem satisfazer as exigências de mercado através de uma capacidade de resposta rápida e eficaz. E, por outro lado, existe a componente interna, isto é, o *know-how* e a reputação adquiridos ao longo dos **59 anos de experiência no setor**. Estas duas componentes conjugadas não só caracterizam como fortalecem a oferta de um serviço de excelência, característico da TGL.

Apesar dos serviços mencionados, nas etapas seguintes, será dado **ênfase apenas ao departamento aéreo e marítimo (A&M)**.

Em termos financeiros, a **rentabilidade associada a cada serviço** deste departamento é a seguinte:

- Exportação Aérea: (15–20) %
- Importação Aérea: (17-12) %
- Importação Marítima: (10-12) %
- Exportação Marítima: (8-10) %
- Ilhas (importação e exportação): 6%

Relativamente aos **custos**, quer em termos aéreos quer em termos marítimos, os processos de exportação têm um custo superior, face aos processos de importação.

4.1 Missão, Visão e Valores

4.1.1 Missão

A **missão da TGL** é criar e oferecer soluções logísticas de qualidade, eficientes e sustentáveis que promovam a satisfação e fidelização dos clientes e outros parceiros estratégicos.

4.1.2 Visão

A **visão da TGL** é ser uma organização de referência a nível nacional, em termos de qualidade de serviços logísticos. Nestes serviços estão incluídas as componentes: rodoviária, marítima, aérea, operações logísticas, *cross-docking* e distribuição.

4.1.3 Valores

Os valores **da TGL** foram estipulados no sentido de aumentar a fidelização, essencialmente, dos clientes, sendo estes:

- **Qualidade:** procura-se adotar uma cultura transparente, que assente na qualidade e consiga promover a melhoria contínua do desempenho. Para isso, são promovidas medidas rigorosas, em conformidade com os procedimentos já estipulados, que ajudem também na criação de valor.

- **Sustentabilidade:** pretende-se um desenvolvimento suportado do negócio e das relações e, por isso, é reconhecida a importância de cultivar o respeito por todas as partes envolvidas. Para isso, a TGL aposta na qualificação contínua dos seus colaboradores e, ainda, no cumprimento de práticas e requisitos éticos, de segurança e amigos do ambiente.

- **Ética e confiança:** a TGL procura estabelecer elevados níveis de confiança no sentido de obter relações duradouras. Para tal, rege-se por princípios como: a integridade, honestidade e cooperação, acreditando que só assim é possível o estabelecimento de relações a nível mundial.

- **Eficiência:** para gerir processos e aumentar a eficiência das atividades é imperativo que estas sejam movidas pela disciplina, rigor e profissionalismo dos colaboradores. É promovida a utilização eficaz dos recursos e a maximização do retorno dos investimentos.

Quanto às **questões ambientais**, a TGL tem plena consciência que o ambiente é um fator crítico quer a nível social quer a nível económico. Assumindo, recentemente, o compromisso de, nas suas atividades, integrar práticas ambientais mais sustentáveis.

4.2 Estrutura Organizacional

Este departamento, no início do ano 2020, era composto por nove colaboradores, cinco associados à equipa operacional e os restantes associados à equipa comercial, distribuídos através dos seguintes níveis hierárquicos:

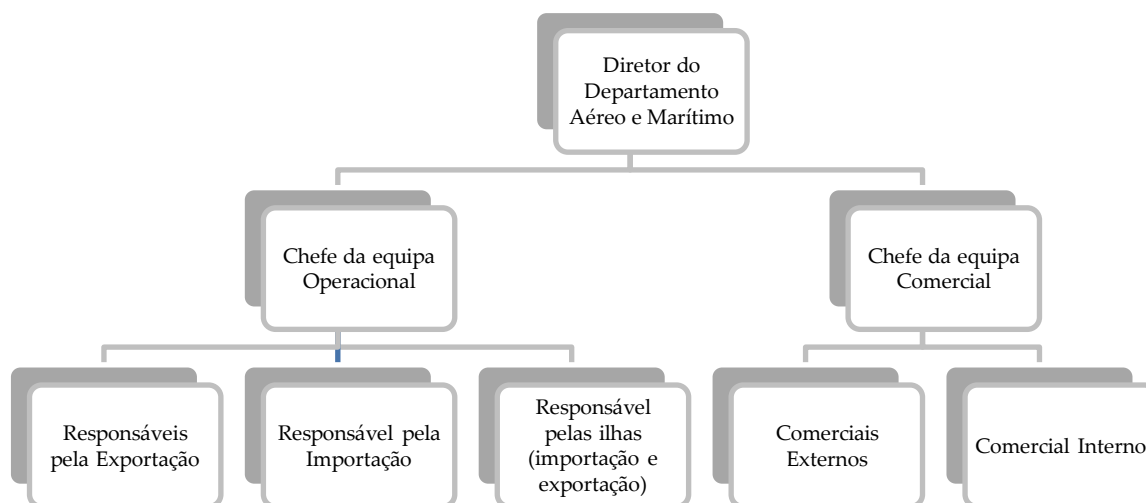


Figura 9 - Organograma: Departamento A&M

Fonte: Autoria Própria

Quanto à estrutura organizacional, a TGL rege-se por uma **estrutura funcional**, sendo constituída por três níveis hierárquicos. Tendo em conta o dia a dia e a gama de serviços oferecidos pela TGL, este tipo de estrutura é adequado na medida em que permite uma aprendizagem mútua, a especialização nos serviços e, consequentemente, o aumento da produtividade dos colaboradores.

O **controlo de gestão** é maioritariamente efetuado pelo diretor do departamento – Sr. Armando Oliveira. Ou seja, é ele que no final de cada ano elabora um orçamento previsto para o ano seguinte, tendo em consideração os acontecimentos (pontuais ou não) do presente ano. No final desse ano, é apresentado à administração do grupo Desfo o orçamento previsto para o ano seguinte. Para além disso, mensalmente são realizadas reuniões entre a administração do grupo e o diretor do departamento no sentido de identificar e analisar eventuais desvios nos valores orçamentados. Atualmente, as ferramentas disponíveis em pouco apoiam este processo de orçamentação.

O processo de **tomada de decisão** está centralizado no diretor do departamento, porém, todos os colaboradores têm sinal verde para intervir ou mesmo sugerir eventuais melhorias.

4.3 Análise SWOT

Qualquer que seja a organização e o âmbito em que esta atua, é crucial que a mesma esteja consciente da sua envolvente. Nesse sentido, a elaboração de uma análise SWOT permite uma avaliação estratégica da organização, numa perspetiva interna⁸ e numa perspetiva externa⁹. Desta forma, é possível identificar quais os fatores críticos de sucesso da organização e, ainda, trabalhar no sentido de aproveitar oportunidades e mitigar ameaças.

A TGL não possuía esta análise, contudo, a mesma foi elaborada por se considerar uma ferramenta estratégica para a investigação em questão. Esta proposta foi, posteriormente, aceite pelo diretor do departamento.



Figura 10 – SWOT

Fonte: Autoria própria

⁸ Ou seja, forças e fraquezas.

⁹ Ou seja, oportunidades e ameaças.

Capítulo 5: Desenvolvimento do BSC na área da logística Aérea e Marítima

Depois de um breve enquadramento da organização, o capítulo em questão apresenta a proposta de desenvolvimento do BSC, isto é, todo o caminho percorrido desde a fase de planeamento até desenvolvimento do plano de implementação do mesmo.

5.1 Porquê o BSC

Atualmente, a concorrência no setor dos transitários é enorme e, como tal, torna-se cada vez mais difícil ser-se competitivo, especialmente, quando se concorre com grandes multinacionais como, por exemplo, a DB Schenker – Global Logistics Solutions & Supply Chain Management. As grandes multinacionais naturalmente que, conforme a sua dimensão, conseguem preços mais competitivos. E, nesse sentido, a TGL procura elevar os seus níveis de exigência de forma a conseguir fazer face às adversidades que não consegue controlar, nomeadamente, a sua dimensão. Assim sendo, para que seja possível manter uma posição ativa e sustentável no mercado, é crucial que as organizações, e a TGL não é exceção, aprimorem os seus processos de gestão e avaliação de desempenho.

Segundo apurado no decorrer do estágio, o departamento de qualidade, em 2018, iniciou o desenvolvimento de um BSC para a TGL, contudo, este não foi concluído e, conseqüentemente, nunca chegou a ser implementado. Ou seja, já no passado se pensou que esta ferramenta poderia ser útil para a organização. Para além deste aspeto, a **escolha do BSC** como ferramenta de avaliação de desempenho teve também em consideração os seguintes aspetos:

- Ser uma **ferramenta flexível**, que tem em conta tanto a estratégia como os objetivos estipulados pela organização;
- Permitir uma **visão da organização que vai além dos indicadores financeiros**, passando a considerar-se também aspetos como a fidelização dos clientes, satisfação dos colaboradores, processos de inovação, entre outros (Kaplan, 2010).
- Favorecer o processo de **divulgação e entendimento da estratégia organizacional** e, conseqüentemente, potenciar a cooperação, participação e motivação dos colaboradores, para que se consigam atingir os objetivos e metas estipuladas (Kaplan & Norton, 2001).

E, por fim, elucida a organização para os aspetos que devem ser solucionados a curto, médio e longo prazo.

5.2 Planear e desenvolver o BSC: Departamento Aéreo e Marítimo da TGL

Este subcapítulo tem como objetivo expor o processo traçado até à concretização da proposta de implementação do BSC na TGL. Todos os procedimentos adotados tiveram por base o enunciado na literatura por Kaplan e Norton (1996) e por Niven (2002, 2006).

Assim, após a revisão ao exposto por estes autores e da conclusão de que o BSC é uma ferramenta flexível, foram idealizadas as seguintes **etapas de desenvolvimento do BSC**:

Etapas 1: recolher o material e informação existente acerca da organização e dos seus procedimentos;

Etapas 2: criar ou reformular a missão, valores, visão e estratégia da organização;

Etapas 3: criar indicadores de avaliação de desempenho, metas e iniciativas para cada uma das perspetivas selecionadas;

Etapas 4: desenvolver um mapa estratégico através das relações de causa-efeito entre as iniciativas estipuladas;

Etapas 5: criar um plano de implementação do BSC.

Com base no enunciado, foi elaborado um cronograma (Apêndice I) das atividades a realizar até ao final da etapa cinco.

Assim, inicialmente, é realizada uma análise acerca do estado atual da organização; depois, com base na literatura, são demonstrados os passos adotados no processo de planeamento e desenvolvimento do BSC; ainda, a partir dos objetivos, indicadores, metas e iniciativas definidas são elaborados dois mapas estratégicos (um relativo às relações de causa-efeito entre objetivos e outro entre iniciativas); e, por fim, é apresentado o trabalho elaborado até ao

momento, no que diz respeito ao plano de implementação do BSC desenvolvido.

5.3 Estado atual do Departamento A&M

Atualmente, os métodos utilizados pela organização são focados, essencialmente, numa perspetiva económica e financeira.

No que concerne à avaliação de desempenho organizacional os indicadores utilizados são definidos fundamentalmente pelo diretor do departamento e têm por base as necessidades de controlo detetadas no momento. Nas reuniões mensais, entre a administração do grupo e o diretor do departamento, averigua-se o desempenho desses indicadores e a necessidade de serem tomadas novas decisões para que os objetivos anuais sejam cumpridos. As metas relativas a estes indicadores não foram mencionadas por questões de confidencialidade.

Tal como referido anteriormente, o departamento está subdividido em duas equipas.

A **equipa comercial** tem como principal função vender a imagem e os serviços da TGL. Até pouco antes do final de 2019 não existia uma plataforma partilhada onde o comercial podia adicionar as cotações oferecidas. Atualmente, na plataforma SharePoint é possível encontrar uma pasta relativa às vendas onde existe um Excel que todos os comerciais preenchem conforme as cotações que oferecem. Apesar da equipa operacional ter acesso a este ficheiro, através da utilização desta plataforma, não há qualquer tipo de ligação entre a plataforma e o sistema de gestão utilizado por esta equipa. Ou seja, mesmo que seja colocado no ficheiro Excel que determinada cotação foi aceite, essa atualização não aparece no sistema. Relativamente ao número de visitas

semanais, é pedido a cada comercial, à exceção do diretor do departamento, que se efetue, no mínimo, nove visitas. Isto é, apesar de haver flexibilidade, de terça a quinta os comerciais devem fazer no mínimo três visitas diárias.

A **equipa operacional** tem como principal função dar seguimento ao processo iniciado pelos comerciais o que implica a marcação de recolhas/entregas de carga, a elaboração de documentos aduaneiros, provisionamento de custos e, ainda, faturação. Cada operacional, aquando do início da sua atividade, recebe um manual de procedimentos acerca do serviço que vai desenvolver e, por vezes, tem uma pequena formação acerca dos principais conceitos e atividades que vai utilizar e desempenhar, respetivamente. Os operacionais dispõem de um sistema de gestão pouco intuitivo e algo limitado em termos de funcionalidades. Além disso, o mesmo não possibilita o acesso ao histórico de envios do cliente.

Tal como foi possível verificar, a TGL foca-se apenas nas atividades tipicamente desenvolvidas por um transitário o que quer dizer que há uma série de **departamentos que são partilhados com o grupo Desfo**. Desses, pode destacar-se a cooperação com: o departamento de recursos humanos, o departamento de contabilidade, o departamento de qualidade e, ainda, o departamento informático. De salientar que, as atividades a seguir referidas não constituem a totalidade das funções desempenhadas por cada departamento, mas sim as consideradas mais relevantes para a análise em questão.

O **departamento de recursos humanos** é responsável por novas contratações, pelo processamento de salários e pela elaboração de inquéritos de avaliação de desempenho e de satisfação do colaborador. O último inquérito realizado relativo à satisfação do colaborador foi igual para todas as organizações do grupo sendo que, no início do mesmo, continha apenas um espaço onde o colaborador referia qual a organização do grupo ao qual estava alocado. Quanto ao inquérito de avaliação de desempenho, este diferia conforme a

organização e incidia sobre as competências corporativas, comportamentais e funcionais. Ainda, conforme a equipa a que o colaborador estava alocado, existiam objetivos a atingir distintos.

O **departamento de contabilidade** é responsável pelo lançamento de faturas recebidas pelos fornecedores, pela liquidação dessas mesmas faturas e, ainda, por desbloquear clientes para que a equipa operacional possa dar seguimento aos seus serviços.

O **departamento de qualidade** é, neste momento, responsável pela realização e coordenação de auditorias internas e externas, pela gestão de não conformidades e, ainda, pelos processos de melhoria contínua. Neste sentido, procede à elaboração dos manuais de procedimentos requeridos para a realização das principais atividades oferecidas pela TGL. Além disso, elabora os modelos que devem ser utilizados por todos os colaboradores para que, qualquer que seja o cliente ou fornecedor, o modelo e a linguagem utilizada sejam iguais e, assim, mais coerente com os objetivos de qualidade delimitados.

Por último, o **departamento informático** é responsável sobretudo pela instalação, manutenção e resolução de problemas relativos ao funcionamento dos computadores, telefones e rede móvel. O atual sistema de gestão utilizado pela equipa operacional é gerido por uma organização externa. No que diz respeito ao sistema de gestão que se pretende instalar ainda em 2020 - LogistaaS - este é também gerido por uma organização externa. Apesar disso, o processo de formação relativo a este está a ser realizado em cooperação com a equipa informática, nomeadamente, são realizadas sessões online que, posteriormente, se encontram na plataforma SharePoint e qualquer colaborador têm acesso e é convidado a assistir, são consideradas formação acerca do sistema.

5.4 Planeamento do BSC

A **fase de planeamento** do BSC tem como principal objetivo criar uma base para que, depois, a sua implementação seja consistente e coerente com os objetivos que levaram à sua adoção.

Assim sendo, e ainda com base em Kaplan, Norton (1996) e Niven (2006) foi estabelecido um conjunto de etapas no qual se deve pensar e ter em consideração antes da construção efetiva do BSC:

Etapa 1 - Selecionar a unidade da organização onde o BSC vai ser inicialmente implementado e estipular a que objetivos este vai dar resposta;

Uma vez que o estágio foi realizado no **departamento aéreo e marítimo da TGL, em Aveleda**, a proposta de implementação desde BSC é para o departamento em questão.

Esta proposta do BSC tem como **principais objetivos**:

- i. A criação de um método de avaliação de desempenho para o departamento;
- ii. Consciencializar todos os níveis do departamento acerca da missão, valores e visão da mesma;
- iii. Divulgar a estratégia do departamento e os objetivos a concretizar com base na mesma;
- iv. Motivar os colaboradores e estimular a sua participação com o objetivo de promover a melhoria contínua;
- v. E, por último, criar mecanismos que permitam um sistema de recompensas justo, tendo por base os objetivos cumpridos e/ou as iniciativas estipuladas.

Etapa 2 - Construir uma equipa responsável pelo BSC e consciencializá-la acerca do mesmo;

Segundo Niven (2006), o trabalho em equipa melhora a gestão dos processos organizacionais, promove uma melhor alocação dos recursos, estimula a motivação dos colaboradores e, em consequência, melhora o desempenho organizacional (Niven, 2006). Ainda, segundo o autor, esta equipa deve incluir os *stakeholders* da organização, com base na função que cada um desempenha.

Os principais *stakeholders internos* da TGL são: administração do grupo Desfo, diretor do departamento A&M, chefe de equipa operacional e restantes colaboradores a nível comercial e operacional do departamento A&M.

Os principais *stakeholders externos* da TGL são: os clientes, os fornecedores, a alfândega e as empresas concorrentes.

Numa fase inicial, a equipa deverá ser constituída por **3 elementos**. Segundo a literatura, a equipa deve ser constituída por pelo menos um elemento que efetivamente conhece e estudou o BSC para que este possa transmitir esse conhecimento e, assim, facilitar a adoção deste método. Nesse sentido, um dos elementos deverá ser um membro da atual equipa de qualidade, ainda não definido. Depois, pensou-se que, para que fosse possível focar em problemas reais e nas questões mais críticas quer da parte operacional quer da parte comercial, os restantes elementos deveriam ser o Sr. Armando Oliveira – diretor do departamento e chefe da equipa comercial – e o Sr. Pedro Penha – chefe da equipa operacional.

Etapa 3 - Criar um plano de implementação do BSC;

O desenvolvimento deste BSC trata-se de uma sugestão que irá, futuramente, ser proposta ao departamento A&M da TGL, em Aveleda, no decorrer do estágio curricular aí realizado. Assim sendo, não há certezas de que o mesmo será implementado. No entanto, assumindo que a missão, os valores, a visão e

os pontos fulcrais da estratégia atual permanecem os mesmos, pode apontar-se para o **início desta prática em janeiro de 2021**. Até lá, deverá ser fechada a equipa responsável pelo BSC e reunidos todos os recursos necessários para que este modelo possa ser implementado.

De salientar que, o **sucesso da implementação deste modelo** está intimamente ligado: à dimensão e complexidade da organização; ao sentimento de comprometimento da equipa responsável pelo BSC e dos colaboradores do departamento; à alocação eficiente de recursos; e, ainda, à proatividade e facilidade de adaptação do departamento e dos que dele fazem parte (Niven, 2006).

Etapa 4 - Desenvolver e implementar uma estratégia de comunicação;

O BSC é uma **ferramenta de mudança** porém, verifica-se que o número de pessoas que apenas ouviu falar do método ou que, efetivamente, conhece as suas funcionalidades e vantagens é bastante reduzido (Niven, 2006), daí ser importante criar uma estratégia de comunicação.

Esta estratégia deve ser desenvolvida pela equipa responsável pelo BSC e deve satisfazer os seguintes **requisitos**:

- i. Consciencializar todos os níveis do departamento sobre o BSC e as suas funcionalidades;
- ii. Gerar um sentimento de inclusão, curiosidade e comprometimento por parte dos colaboradores;
- iii. E, ainda, incentivar o sentimento de partilha e participação de todos.

5.5 Desenvolvimento do BSC

Na **fase de desenvolvimento** do BSC encontram-se todas as etapas que, de facto, fazem parte da construção deste método.

Assim sendo, após verificado o estado atual da organização e tendo em consideração que o BSC procura traduzir a missão, valores, visão e estratégia da organização, importa formalizar estes aspetos.

Após uma reunião, de carácter informal, com o diretor do departamento em análise, foi possível verificar que a missão, valores e visão definidos pela administração da TGL estavam atualizados e, naturalmente, coincidiam com os princípios praticados no departamento. Assim sendo, essas vertentes, descritas no subcapítulo 4.1, não sofreram alterações.

No que diz respeito à **estratégia**, apesar de se ter verificado que a mesma foi indiretamente divulgada aos colaboradores, através de um email no início do ano de 2020, esta não se encontrava formalizada em nenhum documento. Porter (1996) definiu a estratégia como a criação de uma posição única e de valor que envolve um conjunto de atividades diferentes (Porter, 1996). Genericamente, é traduzida por um conjunto de atividades e decisões que uma organização adota com base nos objetivos que pretende atingir. Ademais, é uma componente da organização bastante complexa uma vez que pode ter diferentes perceções conforme a pessoa que a analisa.

Para contornar essa complexidade, deve ter-se em mente que a **estratégia para ser bem-sucedida deve:**

- i. Ter metas simples, concretas e de longo-prazo;
- ii. Ter em consideração os recursos existentes, nomeadamente, as suas limitações;
- iii. E, ser formulada com base num conhecimento vasto da concorrência.

Assim, com base nesse email e na informação recolhida ao longo do estágio, a **estratégia deste departamento** foi descrita da seguinte forma: é imperativo **cultivar as vendas locais¹⁰, angariar clientes *target***, ou seja, de volume e, **dar conhecimento a todos os clientes e possíveis clientes da existência de todos os serviços e áreas de negócio da TGL**. Adicionalmente, deve **manter-se o cliente informado e satisfeito**, oferecer um *follow-up* **contínuo** ao longo de todo o processo e, ainda, **promover a interação comercial entre o departamento A&M e rodoviário**. Ademais, para ajudar a concretização dos pontos anteriores, o departamento pretende **cultivar a proatividade e abolir a reatividade, evoluir tecnologicamente** de forma sustentada e integrada para maximizar a eficiência operacional e, mais, **fortalecer as competências e motivação dos colaboradores**.

Depois de formulada, esta estratégia foi sujeita à avaliação do diretor do departamento e, posteriormente, aceite e completada com o devido *feedback*. Com base nessa estratégia foram definidos os seguintes objetivos estratégicos, tabela 1.

Perspetiva	Objetivos estratégicos	Código
Aprendizagem e Crescimento	Interação e desenvolvimento de <i>targets</i> motivacionais com os RH	AD1
	Compromisso com cada tipo de serviço;	AD2
	Garantir que os colaboradores conhecem bem as suas tarefas de forma a oferecer um serviço mais completo e eficiente;	AD3
Processos Internos	Oferecer um serviço de qualidade através, por exemplo, da melhoria do tempo de resposta ao cliente;	PI1
	Integrar eficazmente o novo sistema de gestão, dando maior flexibilidade operacional e comercial;	PI2
Clientes	Recuperar/Fortalecer a imagem e notoriedade da Transnautica;	CU1
	Desenvolver a lealdade dos clientes;	CU2
Financeira	Melhorar a capacidade financeira, através do controlo de custos;	FI1
	Aumento e progressão das vendas;	FI2
	Melhorar a margem bruta de cada tipo de serviço;	FI3

Tabela 1 - Objetivos estratégicos

Fonte: Autoria própria

¹⁰ Isto é, de clientes não provenientes de agentes transitários externos.

O BSC tem a vantagem de ser uma ferramenta flexível e, apesar de tipicamente a sua estrutura ser definida por apenas por 4 perspetivas, pode optar-se por substituir ou adicionar outras perspetivas que a organização considere relevante. No caso da TGL e, em concreto, do departamento A&M, optou-se por utilizar as **4 perspetivas** inicialmente definidas por Kaplan e Norton (1996) – **financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento**. Embora, no passado, tenha havido uma tentativa de implementação do BSC na TGL, esta é uma ferramenta que ainda poucos conhecem e, numa fase inicial, o objetivo é facilitar a adaptação e aprendizagem de toda a organização.

Nessa lógica, foi desenvolvido um conjunto de **objetivos específicos** (que derivam dos objetivos estratégicos acima mencionados), de **indicadores de desempenho, metas** e, ainda, de **iniciativas** que apoiam a concretização dos objetivos propostos¹¹. Nem todos os objetivos possuem metas uma vez que, não havendo dados históricos acerca dos indicadores¹², ao estabelecer-se metas irrealistas poderia estar-se a incorrer em conclusões distorcidas.

De seguida, serão apresentados quer os objetivos específicos quer os indicadores de desempenho (e metas associadas). Além disso, serão indicadas e explicadas as iniciativas adotadas para cada uma das perspetivas propostas.

5.5.1 Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento

Esta perspetiva é considerada o **impulsionador das restantes perspetivas**. Nesse sentido, deve ter como prioridade criar um ambiente que apoie a mudança, inovação e o crescimento sustentável. Por esse motivo, a equipa do

¹¹ Organizados numa tabela, no Apêndice II.

¹² Elaborou-se um dicionário do BSC (no Apêndice III) no sentido de fornecer uma informação mais detalhada acerca dos indicadores selecionados e melhorar o entendimento das opções selecionadas.

BSC é responsável pela seleção dos recursos necessários a esse desenvolvimento. As fontes desses recursos são: as **pessoas**, os **sistemas de informação** e os **processos organizacionais** (Kaplan & David, 1996).

Tendo em consideração o exposto, os **objetivos específicos**¹³ propostos são:

- Aumentar a satisfação e motivação dos colaboradores (AD1);
- Alinhar as recompensas e incentivos (AD1);
- Aumentar o investimento em tecnologia (AD2+3);
- Aumentar a qualificação dos colaboradores (AD2+3);

Depois, foram determinados os seguintes indicadores, metas e iniciativas:

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
OL1: Aumentar a satisfação e motivação dos colaboradores	Grau de satisfação dos colaboradores;	10	- Estudar e identificar necessidades de formação (L1);
	Grau de motivação dos colaboradores;	10	- Reunir com departamento de RH no sentido de criar mecanismos de motivação dos colaboradores (L2);
	Taxa de objetivos concretizados;	100%	- Integrar o operacional responsável por cada serviço no processo de tomada de decisão (L3);
OL2: Alinhar recompensas e incentivos;	% de prémios e incentivos distribuídos;		- Renegociar com departamento de RH no sentido de agilizar a forma como é feita a gestão de desempenho individual (L4);
OL3: Aumentar o investimento em tecnologia	% de investimento em novos equipamentos e programas de gestão;		- Realizar questionários de satisfação aos colaboradores (L5);
	Taxa de concretização de novas ideias;	1	- Reunir com departamento de RH no sentido de atribuir recompensas quando são atingidos objetivos (L6);
OL4: Aumentar a qualificação dos colaboradores	Taxa de concretização das formações previstas;	1	
	% de formações concluídas p/ trabalhador;	100%	

Tabela 2 - Objetivos, indicadores, metas e iniciativas relativas à perspetiva da aprendizagem e crescimento

Fonte: Autoria própria

¹³ O código à frente de cada objetivo específico identifica o objetivo estratégico ao qual este está associado.

i. Estudar e identificar necessidades de formação

As questões relativas à formação são das mais requisitadas nesta perspetiva e têm como principal objetivo identificar as necessidades de formação e monitorizar o investimento realizado nesta vertente. Apesar disso, existem dois problemas associados: nem sempre são feitos esforços para perceber as necessidades efetivas de formação e, no final da formação, são apenas medidos os níveis de satisfação do colaborador perante a formação e não os impactos causados pela mesma na organização.

Assim, é necessário que primeiro, seja feita uma análise das necessidades de formação, ou seja, perceber em que equipa é necessária e que colaboradores a necessitam; depois, sejam criados programas adequados com base nas necessidades encontradas; e, no final, sejam implementados mecanismos de avaliação que podem decorrer durante (através, por exemplo, de simulações práticas) ou após a formação (por exemplo, através de um questionário que meça a satisfação do colaborador e aplicabilidade dos conteúdos ou, de indicadores que, posteriormente, meçam o retorno do investimento).

ii. Reunir com departamento de RH no sentido de criar mecanismos de motivação dos colaboradores

Vários estudos referem a existência de uma relação direta entre o desempenho organizacional e o grau de motivação dos seus colaboradores (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2016). A motivação traduz-se no grau de comprometimento e vontade que um colaborador possui para atingir os objetivos a que se propôs ou que lhe foram estipulados.

Nesse sentido, o objetivo desta iniciativa é assegurar que os colaboradores têm motivos para se manterem motivados. Para isso, sugere-se que esta colaboração com o departamento de RH apoie o departamento A&M: a

fomentar o trabalho em equipa, a agilizar a ligação entre as atividades desempenhadas e os objetivos organizacionais, no reconhecimento de desempenhos excecionais e, ainda, no desenvolvimento de práticas que estimulem a partilha de conhecimentos.

iii. Integrar o operacional responsável por cada serviço no processo de tomada de decisão

Algumas das iniciativas que promovem o bem-estar organizacional incluem procedimentos: que dão significado às atividades organizacionais; de partilha de informação; que estimulam a inclusão; que cultivam os relacionamentos positivos e éticos; e, ainda, que procuram a autonomia dos colaboradores (Noe et al., 2016).

Esta iniciativa pretende, essencialmente, aumentar a inclusão e o poder de tomada de decisão de cada colaborador. É esperado que o responsável operacional por determinado serviço seja a pessoa com um conhecimento mais aprofundado nesse serviço e, como tal, ninguém melhor que o mesmo para conhecer todas as especificidades associadas. Esta é uma iniciativa mais direcionada para a equipa operacional e sugere que, nos processos de tomada de decisão diários, para além do diretor do departamento e do chefe de equipa esteja também presente o responsável pelo fornecimento do serviço em questão de forma a que, em equipa, possa haver mais conhecimento acerca do assunto e seja realizado maior número de sugestões de melhoria.

iv. Renegociar com departamento de RH no sentido de agilizar a forma como é feita a gestão de desempenho individual

A gestão de desempenho é um dos principais aspetos estudados na gestão de pessoas e permite à organização analisar se as atividades e os resultados dos colaboradores contribuem para a concretização dos objetivos estipulados (Noe et al., 2016).

Segundo Noe et al. (2016), é recomendado que se passe de uma lógica de controlo (avaliação de desempenho) para uma lógica de desempenho (gestão de desempenho) e esta gestão deve ser acompanhada por um *feedback* contínuo por parte do avaliador. Com base nesta gestão, é possível gerir as políticas de incentivos, identificar o mérito dos colaboradores ou, por exemplo, em caso de desempenhos negativos, identificar necessidades de formação ou lacunas no processo de recrutamento e seleção.

Assim, deve-se renegociar no sentido de realizar questionários mais focados, criar um regime de *feedback* 360º graus no departamento e oferecer formação aos avaliadores para que estes percebam o seu papel neste processo e fiquem, assim, consciencializados da importância desta ferramenta estratégica.

v. Realizar questionários de satisfação aos colaboradores

No conjunto de atividades desempenhadas por um serviço, a satisfação e lealdade do cliente e o lucro pode derivar de aspetos como a qualidade do serviço e esta, por sua vez, deriva da satisfação e envolvimento do colaborador (Horta, 2012). A satisfação dos colaboradores pode ser influenciada quer por fatores emotivos e intrínsecos (nível de autonomia, progressão de carreira, aprendizagem contínua, etc.) quer por fatores extrínsecos (condições de trabalho, relações entre equipa, salário, etc.) e, por isso, é importante estar atento a esta condicionante (Noe et al., 2016).

Desta forma, é recomendado que o atual questionário passe a ter questões especificamente relacionadas com as atividades do departamento e disponha de uma vertente onde cada colaborador possa sugerir questões de melhoria.

vi. Reunir com departamento de RH no sentido de atribuir recompensas quando são atingidos objetivos

As recompensas estão associadas a uma troca entre as necessidades da organização e a disponibilidade, competências, comprometimento e *know-how* do colaborador (Noe et al., 2016). Segundo estes autores, as recompensas podem ser: materiais ou simbólicas; diretas ou indiretas; fixas ou variáveis; individuais ou coletivas; e, por fim, tangíveis ou intangíveis. E, globalmente, devem incluir o **salário fixo** (incluindo subsídios), o **salário variável** (bónus anual, comissões, etc.) e os **benefícios** (viatura, telemóvel, seguro de saúde, etc.).

Esta iniciativa pretende que se questione a hipótese de alinhar as recompensas aos objetivos organizacionais (individuais e coletivos) através da existência de um bónus anual (atualmente não é oferecido). Deste bónus, 60% é oferecido caso dois terços dos objetivos financeiros sejam atingidos e 40% é oferecido caso os restantes objetivos a nível, por exemplo, da satisfação do cliente, sejam também atingidos.

5.5.2 Perspetiva da Processos Internos

Esta perspetiva pretende elucidar a organização acerca de como esta pode dar resposta aquilo que propõe oferecer. Por isso, o seu principal objetivo é determinar quais os processos chave que permitem não só criar valor para o cliente como também melhorar a vantagem competitiva da organização.

Relativamente ao departamento A&M, os **processos chave** identificados foram: desenvolvimento dos serviços, serviço de pré-compra (cotação), acompanhamento pós-compra e relacionamento com os fornecedores.

Tendo em consideração o exposto, os **objetivos específicos** propostos são:

- Diminuir o tempo de resposta (PI1);
- Aumentar a motivação dos colaboradores (PI1);
- Gestão e Controlo dos processos (PI1)
- Integração eficaz do novo sistema de gestão (PI2);
- Melhorar o processo de gestão de clientes (PI2);

Depois, foram determinados os seguintes indicadores, metas e iniciativas:

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
OI1: Diminuir o tempo de resposta	Leads provenientes de parceiros externos;	0	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar questionários de motivação aos colaboradores (I1); - Reunir com parceiros externos (I2); - Reunir e renegociar com o departamento de distribuição e departamento de contabilidade (I3); - Criar plataforma interna para identificação de problemas e sugestões de melhoria (I4); - Definir e divulgar quer o organigrama quer a estrutura das equipas de trabalho da organização (I5);
	Leads provenientes de departamentos internos;	0	
OI2: Aumentar a motivação dos colaboradores	% de sugestões dadas pelos colaboradores implementadas;	100%	
OI3: Gestão e controlo dos processos	Nº de auditorias;	1	
OI4: Integração eficaz do novo sistema de gestão	% de atividades realizadas no novo sistema de gestão;	100%	
OI5: Melhorar o processo de gestão de clientes	% de adjudicações;	100%	
	% de não adjudicações;	0%	

Tabela 3 - Objetivos, indicadores, metas e iniciativas relativas à perspetiva dos processos internos

Fonte: Autoria própria

i. Realizar questionários de motivação aos colaboradores

A existência de colaboradores motivados e com condições de trabalho propícias à melhoria contínua são os principais fatores que estimulam a melhoria dos processos, a resposta às expectativas organizacionais e dos clientes e, conseqüentemente, à satisfação dos objetivos financeiros (Kaplan & Norton, 2001).

Nesse sentido, esta iniciativa tem como objetivo identificar que fatores condicionam a motivação de cada colaborador, para que se possa trabalhar na criação de práticas que estimulem, diariamente, os níveis motivacionais dos colaboradores.

ii. Reunir com parceiros externos

Atualmente, o tempo de resposta ao cliente é um fator crítico na sua decisão de compra e, tendo a TGL conhecimento disso, a sua estratégia passa por trabalhar no sentido de diminuir esse tempo. Todavia, existe a necessidade de subcontratação de alguns serviços e, recorrendo a parceiros externos, o tempo de resposta não depende apenas da TGL.

No que diz respeito a envios para o estrangeiro, é necessária uma autorização da alfândega e, nesse sentido, são subcontratados serviços de empresas de despachantes. Depois, relativamente aos serviços marítimos (exportação-importação), é necessário subcontratar empresas que se encarreguem do transporte de contentores. E, ainda, no caso de sobrelotação do departamento interno de distribuição, opta-se pela subcontratação de empresas que satisfaçam essa necessidade dentro dos prazos estipulados.

Posto isto, esta iniciativa pretende agilizar e fortalecer as relações com estes parceiros para que se possam melhorar os tempos de resposta e, eventualmente, alcançar preços mais competitivos.

iii. Reunir e renegociar com o departamento de distribuição e departamento de contabilidade

Relativamente ao **departamento de distribuição da TGL**, por vezes acontece de este se comprometer a realizar determinados serviços (de recolha/entrega de mercadorias) e, depois, não o realizarem no tempo estipulado. No caso de serem cargas de exportação aérea, serviço que tipicamente requer rapidez, estes atrasos podem condicionar todo o envio uma vez que tanto a carga como a documentação associada têm de estar disponíveis cerca de 3h antes do voo.

Quanto ao **departamento de contabilidade**, devido à existência de mecanismos de bloqueio de clientes, o sistema de gestão operacional não permite que os operacionais do departamento A&M possam dar seguimento ao envio. Tal facto, acaba por condicionar o trabalho do operacional uma vez que este é forçado a contactar a contabilidade no sentido de desbloquear o cliente e esta, por vezes, oferece resistência. Acontece que, frequentemente, os clientes são bloqueados por não liquidarem faturas do departamento rodoviário e, sendo o rodoviário e o A&M departamentos distintos é necessário criar mecanismos que, contabilisticamente, separem estes dois departamentos. Com esta separação, acredita-se que o tempo despendido a tentar negociar o desbloqueio de clientes será eliminado.

iv. Criar plataforma interna para identificação de problemas e sugestões de melhoria

Esta iniciativa tem dois objetivos: estimular o *feedback* contínuo dentro da organização e permitir que esta tenha acesso às especificidades que nem sempre estão à vista de todos. A plataforma deverá ter a opção de anonimato e, no caso de o colaborador não escolher o anonimato estará a candidatar-se a um bónus anual de melhor sugestão.

Espera-se que esta iniciativa dê maior abertura aos colaboradores para que estes se sintam livres de comunicar problemas existentes (operacionais, comunicacionais ou outros) e, ainda, motivados a dar sugestões de melhoria.

v. Definir e divulgar quer o organigrama quer a estrutura das equipas de trabalho da organização

O departamento responsável pela elaboração do organigrama e da estrutura das equipas de trabalho, quando questionado acerca da existência destas ferramentas, afirmou que as mesmas existiam, porém, apenas alguns colaboradores teriam acesso. No decorrer do estágio, a falta de acesso a estas ferramentas, por vezes, foi notória uma vez que tal facto suscita incerteza a quem se deve dirigir determinado assunto. Acredita-se que a definição, divulgação e constante atualização destas ferramentas permitirá reduzir essa incerteza.

5.5.3 Perspetiva dos Clientes

O objetivo desta perspetiva é traduzir a estratégia da organização de forma a criar valor para o seu público-alvo e, ao mesmo tempo, diferenciar-se da concorrência. Para isso, faz-se valer de uma proposta de valor, resultado da conjugação entre o serviço oferecido, o preço, as relações com o cliente e a imagem da organização.

É conhecido que nem todos os clientes darão lucro à organização ou irão considerar que as suas propostas têm valor, daí a necessidade de escolher um público-alvo. No que diz respeito ao departamento A&M, o **público-alvo são os clientes de volume**, todavia, estando a organização numa fase de crescimento todos os clientes são valorizados. A proposta de valor pode ser oferecida

através da **excelência operacional** (preço competitivo, serviço de qualidade, tempo de resposta baixo) ou das **relações de conveniência** (soluções completas, excepcionais e adequadas).

Tendo em consideração o exposto, os **objetivos específicos** propostos são:

- Aumentar a visibilidade da organização (CU1)
- Aumentar a fidelização dos clientes (CU2)
- Diversificação de mercados (CU2)
- Aumentar a satisfação do cliente (CU1+2)

Depois, foram determinados os seguintes indicadores, metas e iniciativas:



Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
OC1: Aumentar a visibilidade da organização	Taxa de concretização de ações de <i>marketing</i> ;	100%	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar questionários de satisfação aos clientes (C1); - Estipular novo número de visitas de <i>follow-up</i> aos clientes (C2); - Presença em feiras/encontros internacionais (C3); - Realizar ações de <i>marketing</i> (C4); - Criar serviço de acompanhamento da mercadoria em tempo real no <i>site</i> da organização (C5); - Promover a cooperação entre departamentos (C6);
	Número de novos clientes;		
OC2: Aumentar a fidelização dos clientes	Taxa de retenção de atuais clientes;		
	Número de reclamações;	0	
	Taxa de clientes perdidos;	0%	
OC3: Diversificação de mercados	Taxa de conversão importações exportações; 		
	Taxa de conversão A&M  rodoviário;		
OC4: Aumentar a satisfação dos clientes	Grau de satisfação dos clientes;	10	
	Nº de vendas p/cliente;	Perfil da curva: aumentar	

Tabela 4 - Objetivos, indicadores, metas e iniciativas relativas à perspectiva dos clientes

Fonte: Autoria própria

i. Realizar questionários de satisfação aos clientes

A TGL trabalha todos os dias no sentido de aumentar a satisfação e fidelização dos seus clientes e, por isso, necessita de os conhecer. Clientes satisfeitos, compram mais e dão mais *feedback* e, nesse sentido, a utilização de questionários é uma forma simples, rápida, barata e eficaz de avaliar as expectativas e o nível de satisfação destes. Desta forma, é possível tomar decisões fundamentadas nas falhas e oportunidades identificadas através da análise destes questionários.

Os questionários devem ser: simples, curtos, objetivos, indicar a estimativa de tempo de resposta, não selecionar questões obrigatórias e conter apenas uma escala de resposta.

ii. Estipular novo número de visitas de *follow-up* aos clientes

Semanalmente, cada comercial externo realiza um mapa das visitas programadas para a semana seguinte, estando estipulado que cada um tem de realizar no mínimo nove visitas. Esta proposta sugere que esse número aumente para doze, ou seja, quatro visitas diárias nos dias em que o comercial está fora do escritório.

Acredita-se que a sensação de proximidade, o acompanhamento e a disponibilidade demonstrada não só no processo pré-compra como no processo pós-compra contribuem para aumentar o grau de satisfação do cliente e, consequentemente, aumentar a probabilidade de recompra. Além disso, o *follow-up* constante permite receber *feedback* em tempo real (ao contrário do questionário de satisfação anual) e, assim, poderão contornar-se, de forma imediata, eventuais falhas.

iii. Presença em feiras/encontros internacionais

O objetivo desta iniciativa é aumentar o grau de proximidade quer com parceiros (por exemplo, agentes transitários estrangeiros) quer com clientes.

O setor dos transitários é, de facto, uma área bastante competitiva e, competindo com grandes multinacionais, é difícil oferecer preços competitivos. Nesse sentido, a presença em feiras ou encontros internacionais da área poderá aumentar a carteira de fornecedores estrangeiros e, consequentemente, aumentar a probabilidade de trabalhar com preços mais competitivos.

Por outro lado, a presença em feiras ou encontros, que não da área, poderá providenciar o contacto com novas organizações nacionais e estrangeiras. Este contacto permitirá aumentar a notoriedade e o conhecimento acerca dos serviços oferecidos pela TGL e, assim, surgirem oportunidades de negócio.

iv. Realizar ações de *marketing*

Esta iniciativa pressupõe, inicialmente, a realização de um plano de *marketing* para que a organização possa entender a sua envolvente, decidir o seu posicionamento face ao restante mercado e, ainda, alinhar a estratégia estipulada aos objetivos.

Após uma breve análise às redes sociais dos principais concorrentes, com especial foco nas multinacionais, verificou-se que estas têm uma presença assídua através de publicações de interesse específico da área e de interesse ao consumidor geral. Assim sendo, propõe-se o aumento da presença online da TGL através, por exemplo, de publicações semanais nas redes sociais (Facebook e LinkedIn) de forma a aumentar a notoriedade da organização e o *engagement* do cliente.

v. Criar serviço de acompanhamento da mercadoria em tempo real no *site* da organização

Após uma breve análise ao *site* das organizações concorrentes constatou-se que mais de 50% possuía um sistema onde o cliente poderia, em tempo real, fazer o *tracking* da sua mercadoria de forma rápida e direta.

Apesar de requerer um investimento a nível tecnológico e, posteriormente, a nível operacional esta é uma ferramenta bastante valorizada pelos clientes e acredita-se que, devido à prontidão e rapidez de resposta, os níveis de satisfação e fidelização dos clientes poderão aumentar.

vi. Promover a cooperação entre departamentos

Esta iniciativa é dirigida especificamente à necessidade de cooperação entre os departamentos comerciais de rodoviário e A&M. O objetivo é aumentar a taxa de conversão de clientes entre departamentos, ou seja, que os clientes de um departamento passem a utilizar também os serviços do outro departamento.

Para isso, é necessário um conjunto de iniciativas que estimulem a integração tais como: a criação de um **canal de comunicação interno** (através, por exemplo de uma equipa na aplicação *Teams*, onde os comerciais podem comunicar constantemente); a criação de uma **estratégia de vendas comum**, associada a indicadores de desempenho para que haja um maior comprometimento; e, ainda, a **redefinição do *layout*** da organização de forma a juntar as duas equipas, aumentar o diálogo e, consequentemente, melhorar as relações de cooperação.

5.5.4 Perspetiva Financeira

A perspetiva financeira comprova se o desempenho das restantes perspetivas está a gerar melhorias a nível financeiro. Apesar dos modelos de negócio e as ofertas organizacionais variarem, o sucesso desta perspetiva depende quer da capacidade de a organização **vender mais** quer da capacidade de **gastar menos**. O aumento das vendas pode dar-se através da melhoria das relações com clientes já existentes e de melhores propostas de valor. A redução dos custos pode dar-se através de um aumento da produtividade, decorrente do uso mais eficiente dos recursos e redução de gastos (diretos/indiretos).

Tendo em consideração o exposto, os **objetivos específicos** propostos são:

- Cumprir o orçamento estipulado (FI1)
- Aumentar o RL (FI1)
- Aumentar o VL (FI2)
- Aumentar a margem de cada venda (FI2)
- Aumentar a margem por tipo de serviço (FI3)

Depois, foram determinados os seguintes indicadores, metas e iniciativas:

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
OF1: Cumprir o orçamento estipulado	Execução orçamental;	0%	- Criar mapas de análise/controlo (F1);
OF2: Aumentar o RL	Taxa de crescimento do RL;		- Reunir com parceiros estratégicos e criar parcerias (F2);
OF3: Aumentar o VN	VN;		- Renegociar preços com fornecedores existentes (F3);
OF4: Aumentar a margem p/ venda	Margem p/ venda;	50%	- Utilizar a 100% o CRM e as suas potencialidades (F4);
OF5: Aumentar a margem p/ tipo de serviço	Margem total p/ tipo de serviço;		

Tabela 5 - Objetivos, indicadores, metas e iniciativas relativas à perspetiva financeira

Fonte: Autoria própria

i. Criar mapas de análise/controle

Esta iniciativa é essencial para que se tire proveito das informações recolhidas, caso contrário, o esforço requerido para obter essa informação de nada vale. Com a criação destes mapas o objetivo é conseguir converter os dados recolhidos em informação útil para a organização e o seu desenvolvimento.

ii. Reunir com parceiros estratégicos e criar parcerias

Este esforço tem o propósito de cultivar as relações com vários fornecedores, por exemplo, agentes estrangeiros, despachantes e empresas de distribuição, para que, posteriormente, seja possível reduzir custos. Assim, espera-se uma redução dos custos diretos e indiretos, fator essencial para a oferta de preços mais competitivos e, conseqüente, aumento de clientes.

iii. Renegociar preços com fornecedores existentes

Esta proposta de renegociação surge da conclusão de que, a margem de lucro relativa aos processos de exportação e importação da Madeira e Açores é significativamente baixa, daí a necessidade de renegociação com os agentes destas ilhas. Futuramente, esta é uma análise que deverá ser realizada em todos os serviços e fornecedores utilizados com maior frequência, no sentido de se aumentar as margens por serviço.

iv. Utilizar a 100% o CRM e as suas potencialidades

Esta utilização, primeiramente, tem que ver com a necessidade de possuir uma plataforma onde estejam incluídos todos os clientes, as suas preferências e, ainda, o histórico de serviços requeridos. Após este processo, o objetivo é fazer face às necessidades concretas de cada cliente, acompanhar a evolução das

vendas e perceber a margem não só de cada cliente, mas também total de cada serviço.

A ligação entre os indicadores de desempenho e as iniciativas de cada perspectiva encontram-se nas tabelas presentes no Apêndice II. Estas, foram elaboradas com o intuito de facilitar a compreensão de como poderão ser atingidos os objetivos pretendidos.

5.6 Mapa estratégico

“Strategy Map as a one-page graphical representation of what you must do well in each of the four perspectives in order to successfully execute your strategy.”, (Niven, 2006)

O mapa estratégico é, no fundo, uma ferramenta de comunicação que reflete a estratégia e a visão da organização. Ambos os mapas desenvolvidos tiveram por base o proposto por Níven (2006) por se considerar que este expõe os objetivos e iniciativas de forma objetiva, através de uma linguagem simplificada. Acredita-se que a perspectiva da aprendizagem e crescimento é a base para o desenvolvimento das restantes perspectivas (Nerrekliit, 2000), daí a opção de iniciar os mapas pela mesma. Ainda, ambos foram desenvolvidos segundo apreciações subjetivas e, por isso, devem ser revistos de forma contínua.

O primeiro mapa elaborado, figura 11¹⁴, representa as relações de causa-efeito estabelecidas entre os objetivos específicos, anteriormente estipulados.

¹⁴ As cores utilizadas têm um carácter apenas de distinção entre perspectivas.

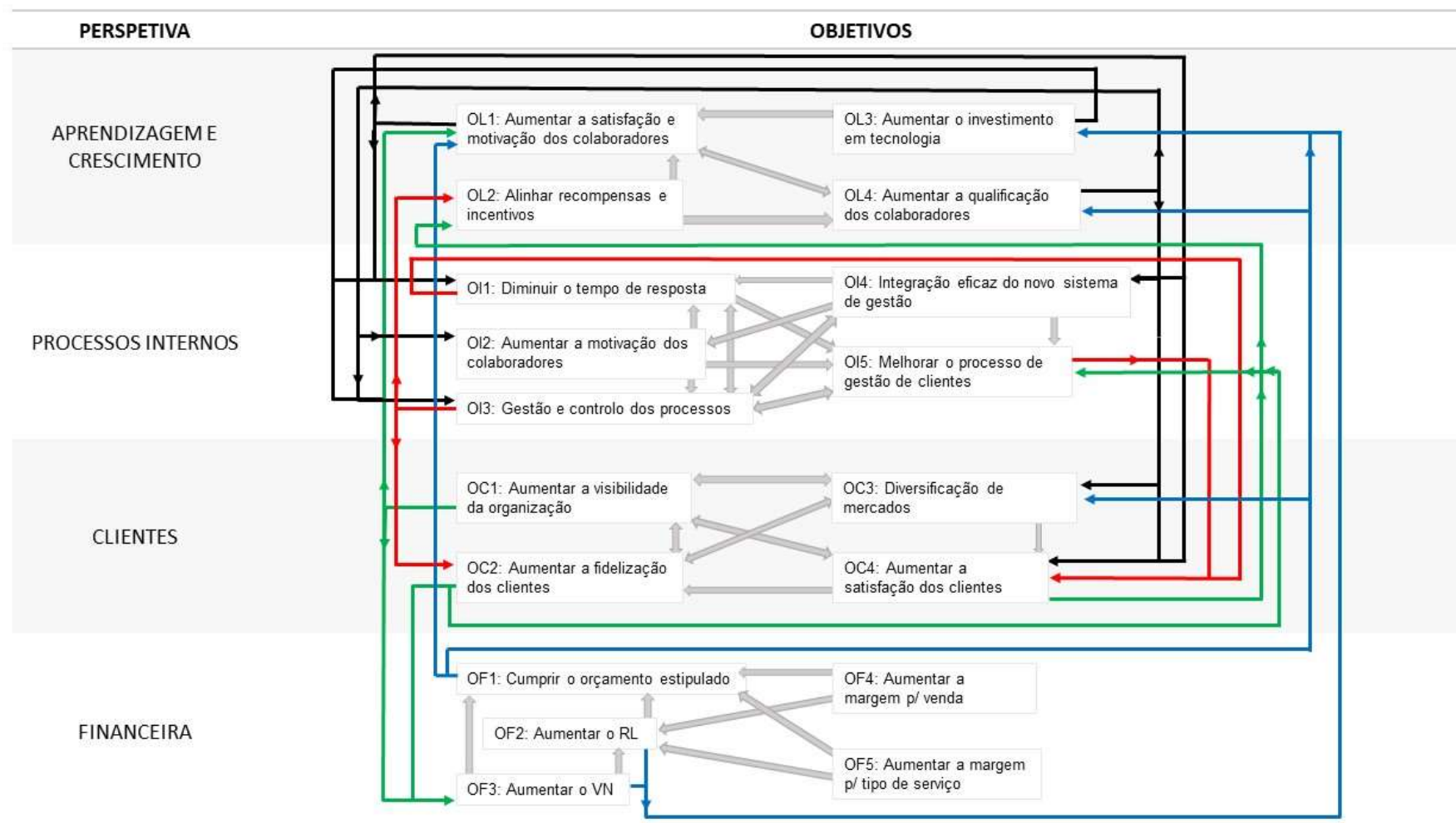


Figura 11 - Mapa estratégico: relações de causa-efeito entre objetivos
Fonte: Autoria própria

Como se pode verificar, existe uma série de **relações unidirecionais e bidirecionais** de causa-efeito. Estas, podem decorrer **dentro da mesma perspectiva**, por exemplo, pressupõe-se que o aumento do investimento em tecnologia (OL3) estimulará o grau de satisfação e motivação dos colaboradores (OL1), pois terão melhores condições de trabalho. Ou **entre diferentes perspectivas**, por exemplo, o aumento da satisfação e motivação dos colaboradores (OL1) permitirá um aumento do comprometimento e eficiência, diminuindo o tempo de resposta (OI1).

Posteriormente, foi elaborado um novo mapa que procura ser uma extensão detalhada destes objetivos através das relações de causa-efeito entre as iniciativas propostas, figura 12.

De seguida, serão explicadas as relações causais propostas:

Aprendizagem e Crescimento: A criação de mecanismos de motivação (L2) vai ter por base a realização de questionários de satisfação aos colaboradores (L5) e as necessidades de formação identificadas (L1), pressupondo que o conhecimento é fonte de motivação. Ainda, a resposta às necessidades de formação sustentará a confiança requerida para que os colaboradores façam parte do processo de tomada de decisão (L3). A atribuição de recompensas (L6) estará ligada à gestão de desempenho (L4) e os resultados desta, por sua vez, dependerão da eficácia de L1 e L2.

Processos Internos: Espera-se que a realização de questionários de motivação aos colaboradores (I1) ajude a perceber a eficácia da criação da plataforma interna (I4), pelo pressuposto que a implementação de melhorias organizacionais, propostas pelos colaboradores, aumenta a motivação dos mesmo.

Clientes: A realização de questionários de satisfação aos clientes (C1) vai levar a uma melhor perceção do que estes pretendem e valorizam. Esse contributo por um lado, vai permitir criar o serviço de acompanhamento de mercadorias online (C5) com base naquilo que o cliente efetivamente pretende saber e, por outro lado, vai possibilitar a realização de ações de *marketing* (C4) mais focadas que podem incluir a presença em eventos internacionais (C3). As visitas de *follow-up*, pretendem também obter *feedback* acerca daquilo que o cliente gostaria de ver melhorado e, nesse sentido, permitirá uma melhoria do serviço de acompanhamento online (C5) e, ainda, maior objetividade na realização dos questionários (C1).

Financeira: A utilização do CRM (F4) permitirá uma análise dos atuais clientes e, assim, por um lado, iniciar-se-á um processo de seleção de novos parceiros que se consideram estratégicos (F2) e, por outro lado, será elaborado um estudo dos serviços com menor margem com o intuito de identificar quais

os fornecedores atuais que colaboram na oferta desses serviços para que, posteriormente, se renegociem preços com estes (F3). Adicionalmente, poderão ser criados mapas (F1), permitindo que os dados se transformem em informação útil para a organização.

No que diz respeito às **relações existentes entre perspectivas**, é esperado que após a identificação das necessidades de formação se crie, pelo menos, um plano de formação relativo à utilização dos sistemas de gestão, para que seja possível utilizar totalmente o CRM e as suas funcionalidades (F4) e, ainda, sejam criados mapas (F1) dinâmicos para consulta e análise. A utilização do CRM será, depois, complementada com as visitas de *follow-up* (C2) onde se ficarão a conhecer melhor os clientes e, conseqüentemente, os mapas (F1) serão preenchidos de forma mais completa. Com base nessa melhoria de conhecimento acerca dos clientes, aumentar-se-á a cooperação entre departamentos (C6) através do diálogo e, ainda, poderão ser realizadas ações de *marketing* (C4) mais eficazes. Adicionalmente, a realização de questionários de motivação (I1) permitirá a criação eficiente de mecanismos que estimulem os níveis motivacionais dos colaboradores (L2). E, partindo do pressuposto de que colaboradores motivados executam as suas tarefas de forma mais completa, eficaz e eficiente, acredita-se que haverá uma maior predisposição para visitas de *follow-up* (C2) no sentido de aumentar os níveis de desempenho individual e organizacional.

Espera-se que, através da integração de um colaborador operacional no processo de tomada de decisão (L3), seja possível identificar e reunir com os fornecedores (I2) que, com mais frequência, colocam em causa a eficácia do tempo de resposta da TGL e, ainda, renegociar com os fornecedores (F3) de serviços onde as margens são baixas, no sentido de reduzir custos e aumentar margens.

Depois, ao agilizar a maneira como é realizada a gestão de desempenho (L4) crer-se que, por um lado, haverá uma maior adesão à plataforma interna (I4) criada para que sejam dadas sugestões de melhoria. E, por outro lado, será promovida a cooperação entre departamentos comerciais (C6) com base na ligação que se pretende criar entre recompensas e objetivos conjuntos (L6). Além disso, a criação da plataforma interna (I4) não só ajudará na criação de bases para a elaboração dos questionários de satisfação dos colaboradores (uma vez que no questionário se averiguará se as sugestões oferecidas foram tidas em consideração) como também permitirá identificar com maior facilidade necessidades de formação (L1).

Por último, as necessidades de formação (L1) poderão também ser identificadas através da realização de questionários de satisfação aos clientes (C1) – onde podem ser detetadas falhas existentes no serviço oferecido devido ao défice de formação – e da presença em feiras e encontros internacionais (C3) – onde os colaboradores percebem as suas fragilidades face às necessidades do mercado e face à concorrência. Adicionalmente, estes encontros internacionais permitirão que sejam aproveitadas novas oportunidades, nomeadamente, de reunir com novos parceiros estratégicos (F2).

5.7 Desenvolvimento do plano de implementação

Depois de formulada a proposta de BSC, a próxima etapa consiste no desenvolvimento de um **plano de implementação** capaz de sustentar o trabalho futuro. Este plano não está completo, será apresentado apenas o trabalho desenvolvido até à data de entrega deste documento

Inicialmente, será necessário **formalizar**, junto do diretor do departamento, a **constituição da equipa responsável pelo BSC**. O sucesso da implementação do BSC depende de uma boa liderança e de uma equipa comprometida com os objetivos propostos (Kaplan & David, 1996). A liderança é um processo contínuo e deve ser assumida pela gestão de topo através de um líder que ambicione a mudança e procure constantemente novas oportunidades, neste caso, o diretor do departamento. Kaplan e Norton (2001), ao citar Kotter (1996), referiram que este sugere que, para o BSC ter sucesso, os líderes devem manifestar a importância desta ferramenta, estimular o comprometimento de toda a equipa e desenvolver uma estratégia baseada na visão organizacional (Kaplan & Norton, 2001). Nesse sentido, é essencial que toda a equipa entenda o propósito da utilização do BSC para que, com o seu apoio, seja possível identificar eficazmente possíveis necessidades da organização, detetar desvios e, assim, evitar o desperdício de recursos. Posteriormente, deve ser desenvolvida uma **matriz de responsabilidades** para que os membros da equipa tenham conhecimento das suas funções otimizando, assim, a implementação do BSC.

A segunda fase implica que toda a **equipa analise a proposta elaborada no sentido de a validar** e, eventualmente, a melhorar com base em questões não identificadas no curto período de tempo em que o estágio decorreu. Tendo em consideração que atualmente não existem na organização mecanismos suficientes para que se proceda à recolha dos dados necessários, espera-se que o **processo de implementação seja gradual**. Para tal, deve-se trabalhar no sentido de conseguir extrair todos os dados necessários e, simultaneamente, determinar quais os indicadores mais importantes. Além disso, devem ser verificados os *milestones*¹⁵ propostos e, caso necessário, alterá-los de acordo com a visão mais realista possível.

¹⁵ Ver apêndice I

A terceira fase consiste em **apresentar todo o trabalho realizado ao departamento A&M** para que este perceba o porquê de se estar a implementar esta ferramenta e, ainda, o que é esperado de cada colaborador. O BSC estimula o comprometimento e o foco dos colaboradores na melhoria contínua da organização (Kaplan & Norton, 2001) todavia, para manter estas dimensões, a estratégia presente no plano de comunicação deve ser contínua. A estratégia é responsabilidade de todos os colaboradores e, nesse sentido, inicialmente devem ser reunidos esforços na criação de mecanismos que apoiem uma melhor compreensão dos objetivos e iniciativas estipuladas, tais como: **apresentações, vídeos e panfletos informativos**. Adicionalmente, devem existir **sistemas de *feedback*** que promovam a partilha de informação dentro da organização através, por exemplo, de um documento público e aberto, no SharePoint, onde são partilhados os resultados obtidos, explicações desses mesmos resultados e, ainda, ações futuras.

A quarta fase diz respeito à **necessidade de cooperação com o departamento informático**. Numa fase inicial, considera-se que a utilização de **folhas de cálculo do Excel**, presentes no SharePoint, bem como a criação de um *Dashboard* serão suficientes. As folhas de cálculo permitem controlar, periodicamente, o resultado dos indicadores e, assim, determinar o nível de concretização dos objetivos. Ademais, através da ferramenta de formatação condicionada, é possível a definição de intervalos de resultados, facilitando a gestão dos indicadores ao longo do tempo. Nesse sentido, é importante trabalhar na criação de uma ligação direta entre o Excel e o sistema de gestão LogistaaS, daí a necessidade de cooperação interdepartamental. No futuro, com o aumento da complexidade e de dados, recomenda-se a aquisição de um *software* de BSC, também ligado ao LogistaaS.

A quinta fase é relativa à **validação de resultados**. Esta é importante uma vez que, para além de avaliar as relações de causa-efeito assumidas e permitir

desenvolver novas correlações (Niven, 2006), também determina a aplicabilidade da proposta de BSC. Os sistemas de *feedback* irão agora permitir a construção de um *feedback* de aprendizagem através da identificação de necessidades de mudança (por exemplo, inclusão/exclusão de perspetivas, indicadores, entre outros.), garantindo a sustentabilidade e melhoria contínua da organização. Além disso, é essencial para reavaliar quer a estratégia quer os *milestones* definidos.

A sexta fase deve ser concretizada apenas após se verificar a aplicabilidade da proposta de BSC e diz respeito à **disseminação do BSC**. Neste caso em concreto, sugere-se que o ideal seria primeiramente implementar no departamento rodoviário e, em caso de sucesso, implementar na restante organização. Isto porque este departamento tem outras especificidades que não as do departamento A&M e, utilizando a mesma proposta, podem resultar conclusões erradas. O BSC é uma ferramenta flexível e, nesse sentido, para melhorar a adaptação a cada departamento, podem ser acrescentadas novas perspetivas como, por exemplo, da inovação, fornecedores, ambiental, entre outras. Porém, é necessário ter em consideração que, mudando as perspetivas formuladas inicialmente para o departamento A&M, por um lado, poderá haver um aumento do sentido de comprometimento com a organização, mas, por outro lado, poderão existir comparações interdepartamentais erradas.

Por último, deve ser construída uma **ligação entre o desempenho do BSC e os objetivos de gestão de desempenho**, bem como ser **determinado o peso de cada perspetiva**. A gestão de desempenho pode ser efetuada a nível individual, de equipa ou coletivo e, nesse sentido, devem existir objetivos para cada uma destas vertentes. O alinhamento entre o desempenho do BSC e os objetivos estipulados para cada uma destas vertentes facilitará a interiorização do facto de que o sucesso de cada colaborador está inteiramente ligado ao sucesso da organização. Relativamente ao peso de cada perspetiva, esta noção servirá para

que se faça uma melhor alocação das recompensas relativas aos objetivos atingidos sendo que, tipicamente, é a perspetiva financeira que tem maior peso.

Capítulo 6: Conclusão

No capítulo em questão, inicialmente, são referidas as principais conclusões e, inclusive, contribuições a nível da literatura e da organização. De seguida, são apontadas as limitações inerentes à proposta elaborada. E, por último, são fornecidas algumas sugestões a desenvolver no futuro.

6.1 Conclusão

O presente trabalho pretende dar resposta à questão de investigação “**Como desenvolver um BSC para serviços logísticos e, em específico, para um departamento aéreo e marítimo?**”. E, nesse sentido, foi desenvolvida uma proposta de BSC para este setor, usando como referência o departamento aéreo e marítimo da Transnautica Global Logistics, SA.

Este **estudo de caso** é relevante na medida em que demonstra, através de um contexto real, de que forma é que o BSC pode ser desenvolvido e aplicado ao setor logístico, ainda pouco explorado.

A **nível literário** existem inúmeros estudos e modelos que sugerem como avaliar o desempenho organizacional. Todavia, poucos revelam como efetuar esta avaliação ao nível do setor logístico. Assim, este trabalho pretende ser um contributo para a literatura através da demonstração de como o BSC pode ser aplicado neste setor e, em concreto na realidade dos transitários.

Ao **nível da organização**, considera-se que os objetivos propostos foram cumpridos na medida em que se concluiu o planeamento e o desenvolvimento do BSC. Ademais, este é uma mais valia para a organização pois permite uma gestão estratégica através da definição de um conjunto de objetivos, indicadores, metas e iniciativas pensadas exclusivamente para fazer face à situação atual da TGL.

Respondendo à questão de investigação formulada, para **desenvolver uma proposta de BSC para serviços logísticos** devem seguir-se as seguintes **etapas**: **i)** identificação das razões que levam à adoção do BSC; **ii)** recolha de informação acerca da organização e disponibilidade de recursos; **iii)** formulação da estratégia organizacional, tendo por base não só a missão, os valores e a visão da organização, mas também a análise da envolvente interna e externa da mesma; **iv)** determinação dos objetivos estratégicos; **v)** criação de indicadores de desempenho, metas e iniciativas que apoiem a concretização dos objetivos anteriormente selecionados; **vi)** elaboração de um mapa estratégico; **vii)** elaboração de um plano de implementação, apoiado por uma estratégia de comunicação eficiente.

No que diz respeito aos **serviços oferecidos por um departamento aéreo e marítimo**, é necessário ter em conta que estes são considerados uma **atividade de intermediação** e, nesse sentido, o desenvolvimento do BSC deve ser direcionado para a **excelência operacional**. Isto é, deve ser focado em questões que permitam satisfazer as necessidades dos **clientes** através do aumento da qualidade global do serviço. Para tal, os **fatores críticos a ter em consideração** são: a redução de custos, a diminuição do tempo de resposta e o *follow-up* contínuo do cliente.

Em suma, cada organização tem o seu próprio mecanismo, todavia, tendo em consideração quer a envolvente interna quer externa, a proposta desenvolvida poderá ser adaptada a outras organizações em condições semelhantes.

6.2 Limitações

O caminho percorrido até à proposta apresentada foi longo e, nesta fase final, é possível identificar algumas **limitações**, de seguida expostas.

Inicialmente, é relevante salientar o facto de, durante o período de estudo, a atividade da organização ter decorrido normalmente e, como tal, o foco ser o fornecimento dos serviços oferecidos pela mesma.

Segundo Niven (2006) do início do planeamento ao final da fase de desenvolvimento do BSC são necessários em média 4 a 12 meses (Niven, 2006). A fase de planeamento do BSC começou apenas em janeiro de 2020 e a fase de desenvolvimento terminou em abril. Ou seja, houve uma clara **restrição de tempo** que, para além de não ter permitido a implementação da proposta, também dificultou a recolha de informações dentro e fora da organização. Ademais, esta condicionante não permitiu testar a aplicabilidade e viabilidade da proposta em questão.

Além disso, o estudo de caso e, inclusive, a proposta foram desenvolvidos tendo em consideração **apenas uma organização** - a TGL - e **apenas uma área de estudo** – logística aérea e marítima - logo, a sua utilização noutras organizações, mesmo que idênticas, poderá identificar outras limitações associadas.

6.3 Sugestões de Trabalho Futuro

As **oportunidades** em vista para o futuro passam, inicialmente, pela resposta às limitações apresentadas. Nomeadamente, seria interessante:

- Concluir o plano de implementação iniciado no subcapítulo 5.7 para que, posteriormente, fosse possível testar a aplicabilidade e viabilidade da proposta

elaborada. Após isso, com o intuito de tornar o BSC uma ferramenta utilizada por toda a TGL, seria crucial adaptar a proposta aos restantes departamentos da organização e, assim, disseminá-la.

- Estudar e elaborar uma extensão desta proposta a outras organizações e, inclusive, a outras áreas de negócio incluídas neste setor.

Adicionalmente, poderia ser interessante executar uma análise *Benchmarking* com outras empresas do setor que apliquem este modelo. Ou, ainda, a organização poderia analisar os diferentes métodos de orçamentação e, posteriormente, fazer uma ligação com a proposta apresentada. A adoção apropriada de um destes métodos permitirá uma melhor alocação de recursos, uma visão mais objetiva e realista e, ainda, um melhor alinhamento entre os custos e as atividades realizadas.

Bibliografia

- Ahn, H. (2001). Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report. *Long Range Planning*, 34(34), 441–461.
- Akbaba, A. (2006). Measuring service quality in the hotel industry: A study in a business hotel in Turkey. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 170–192. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.08.006>
- Ali, M. H., Ali, N. A., & Radam, A. (2010). Validating SERVPERF Model in Government Agencies. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 6(1), 84–93.
- Ali, M., & Raza, S. A. (2017). Service quality perception and customer satisfaction in Islamic banks of Pakistan: the modified SERVQUAL model. *Total Quality Management and Business Excellence*, 28(5), 559–577. <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1100517>
- Andersen, H. V., & Lawrie, G. (2004). Effective quality management through third-generation balanced scorecard. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(7), 634–643. <https://doi.org/10.1108/17410400410561259>
- Argyris, C. (1985). Interventions for Improving Leadership Effectiveness. *Journal of Management Development*, 4(5), 30–50.
- Bauer Florian, Dichter, A., & Rothkopf, M. (2018, June). Digitization in logistics and travel industry technology | McKinsey. Retrieved May 4, 2020, from <https://www.mckinsey.com/industries/travel-transport-and-logistics/our-insights/travel-and-logistics-data-drives-the-race-for-customers>
- Berry, L. L., Parasuraman, A., & Zeithaml, V. A. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00084-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00084-3)
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., & Platts, K. (2000). Designing , implementing and updating performance measurement systems. *Journal of Operations and Production Management*, 20, 7, 754–771. <https://doi.org/10.1108/01443570010330739>
- Bouzaabia, R., Bouzaabia, O., & Capatina, A. (2013). Retail logistics service quality: a cross-cultural survey on customer perceptions. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41(8), 627–647. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-02-2012-0012>
- Buttle, F. (1996). SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*, 30(1), 8–32. <https://doi.org/10.1108/03090569610105762>
- Capelo, C., Lopes, A., Mata, A., Capelo, C., Lopes, A. N. A., & Mata, A. N. A.

- (2015). A Simulation-Based Approach for Teaching the Systems Perspective of Strategic Performance Management A Simulation-Based Approach for Teaching the Systems Perspective of Strategic Performance Management. *Accounting Education: An International Journal*, 24(1), 1–26. <https://doi.org/10.1080/09639284.2014.979430>
- CIMA, T. (2013). *Essential Tools for Management Accountants*.
- Cobbold, I., & Lawrie, G. (2002). The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool. In *PMA Conference, Boston, USA*.
- Cobbold, I., Lawrie, G., & Issa, K. (2004). Designing a strategic management system using the third-generation International Journal of Productivity and Performance Management Emerald Article: Designing a strategic management system using the third-generation balanced scorecard : A case study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(7), 624–633. <https://doi.org/10.1108/17410400410561240>
- Cronin, J. J. ., & Taylor, S. (1994). SERVPERF Versus SERVQUAL : Reconciling Performance-Based and Measurement of Service Quality. *Journal Of Marketing*, 58, 125–131. <https://doi.org/10.1177/002224299405800110>
- Ding, J.-F., & Tsai, P.-P. (2012). 1579-1587.pdf. *Information Technology Journal*, 11(11), 1579–1587.
- Ducker, P. F. (1955). The practice of Management (pp. 3–16). New York.
- Elola, L. N., Tejedor, J. P., & Tejedor, A. C. P. (2016). Analysis of the causal relationships in the balanced scorecard in public and private Spanish Universities through structural equation modelling. *The Business and Management Review*, 7(5), 18–22.
- Farooq, M. S., Salam, M., Fayolle, A., Jaafar, N., & Ayupp, K. (2018). Impact of service quality on customer satisfaction in Malaysia airlines: A PLS-SEM approach. *Journal of Air Transport Management*, 67(September 2017), 169–180. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2017.12.008>
- Franceschini, F., & Rafele, C. (2000). Quality evaluation in logistic services. *International Journal of Agile Management Systems*, 2(1), 49–53.
- Future, T. (2019, June 3). The Future Of Freight Forwarding - The Trends You Need To Know. Retrieved May 4, 2020, from <https://www.icecargo.com.au/freight-industry-trends/>
- Gallouj, F., Weinstein, O., Gallouj, F., Weinstein, O., & Weinstein, O. (2015). Innovation in services. *Research Policy*, 26(4–5), 537–556.
- Gerring, J. (2004). What is a case study and what is it good for? *American Political Science Review*, 98(2), 341–354. <https://doi.org/10.1017/S0003055404001182>
- Godet, P. M., Durance, P., Durance, P., & Michel, P. (2007). *Prospectiva Estratégica : problemas y métodos* (Vol. 20).
- Goldsby, T. J., Vickery, S. K., & Stank, T. (2003). STANK , GOLDSBY. *Journal of Business Logistics*, 24(1), 27–55.

- Gomes, C. F., Najjar, M., & Yasin, M. M. (2018). Exploring competitive strategic performance consistency in service organizations. *Measuring Business Excellence*, 22(2), 165–182. <https://doi.org/10.1108/MBE-11-2016-0054>
- González, M. A., Ingeniería, F. De, & Bello, U. A. (2019). Designing a balanced scorecard using a scenario approach Diseño de Cuadro de Mando Integral con enfoque de Escenario. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 32(2), 118–137. <https://doi.org/10.1108/ARLA-02-2017-0033>
- Growth, the; (2019, January 31). Growth and Future of Freight Forwarding Market by 2020 - gmfreight. Retrieved May 4, 2020, from <http://www.gmfreight.com/blog/growth-future-freight-forwarding-market-2020/>
- Gupta, H. (2018). Evaluating service quality of airline industry using hybrid best worst method and VIKOR. *Journal of Air Transport Management*, 68, 35–47. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2017.06.001>
- He, W., Tian, X., Hung, A., Akula, V., & Zhang, W. (2018). Measuring and comparing service quality metrics through social media analytics: a case study. *Information Systems and E-Business Management*, 16(3), 579–600. <https://doi.org/10.1007/s10257-017-0360-0>
- Horta, C. F. (2012). *Universidade católica portuguesa . porto*.
- IMS, the; (2018, December 18). 2019 trends for the freight industry | International Freight Forwarders, Southampton. Retrieved May 4, 2020, from <https://www.imsfreight.com/blog/2019-trends-freight-industry/>
- Ismail, A. Bin, & Jiang, H. (2019). Comparing Service Quality for Long-Haul Low-Cost Carriers – Case for Asia and Australia Routes Comparing Service Quality for Long-Haul Low-Cost. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 20(6), 647–680. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2019.1580660>
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Carrillat, F. A. (2007). The validity of the SERVQUAL and SERVPERF scales. *International Journal of Service Industry Management*, 18(5), 472–490. <https://doi.org/10.1108/09564230710826250>
- Kaplan, R. S. (2010). *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*.
- Kaplan, R. S., & David, P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 1–14.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, (70,1), 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, (71,51), 13–142.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having Trouble with Your Strategy ? Then Map It. *Harvard Business Review*, 167–177.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management : Part I. *Harvard Business Review*, 15(1), 87–104.
- Kavas, S. (2019, December 2). 2020 Ocean Shipping Trends, Expectations, &

- Logistics Challenges. Retrieved May 6, 2020, from <https://www.morethanshipping.com/2020-ocean-shipping-trends-expectations-and-logistics-challenges/>
- Kilibarda, M., Nikolicic, S., & Andrejic, M. (2016). Measurement of logistics service quality in freight forwarding companies A case study of the Serbian market. *The International Journal of Logistics Management*, 27(3), 770–794. <https://doi.org/10.1108/IJLM-04-2014-0063>
- Krisnawati, A., Yudoko, G., & Bangun, Y. R. (2014). Building a novel model of Performance Measurement System for Corporate Social Responsibility towards sustainable development. *ICMIT 2014 - 2014 IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology*, 514–519. <https://doi.org/10.1109/ICMIT.2014.6942480>
- Kucukaltan, B., Irani, Z., & Aktas, E. (2016). A decision support model for identification and prioritization of key performance indicators in the logistics industry. *Computers in Human Behavior*. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.08.045>
- Ladhari, R. (2009). A review of twenty years of SERVQUAL research. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1(2), 172–198. <https://doi.org/10.1108/17566690910971445>
- Laihonen, H., Jääskeläinen, A., Pekkola, S., & Laihonen, H. (2014). Measuring performance of a service system – from organizations to customer-perceived performance. *Measuring Business Excellence*, 18(3), 73–86. <https://doi.org/10.1108/MBE-08-2013-0045>
- Lipe, Marlys; Salterio, S. (2000). The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures. *The Accounting Review*, 75(3), 283–298.
- Love, P. E. D., Liu, J., Smith, J., Regan, M., & Sutrisna, M. (2014). Public-Private Partnerships: A review of theory and practice of performance measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(4), 499–512. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2013-0154>
- Malina, M. A., & Selto, F. H. (2004). Choice and change of measures in performance measurement models. *Management Accounting Research*, 15, 441–469. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.08.002>
- Maltz, A. C., Shenhar, A. J., & Reilly, R. R. (2003). Beyond the balanced scorecard: Refining the search for organizational success measures. *Long Range Planning*, 36(2), 187–204. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(02\)00165-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(02)00165-6)
- Mentzer, J., Flint, D., & Hult, G. T. (2001). Logistics Service Quality as a Segment-Customized Process. *Journal Of Marketing*, 65, 82–104. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.4.82.18390>
- Mentzer, J. T., Williams, L. R., Mentzer, J. T., & Williams, L. R. (2001). The Role of Logistics Leverage in Marketing Strategy The Role of Logistics Leverage

- in Marketing Strategy. *Journal of Marketing Channels*, 8(3/4), 29–47.
<https://doi.org/10.1300/J049v08n03>
- Minnemann Baptista, L. F. (2018). *Context , Enablers and Results*.
- Moullin, M. (2004). Evaluating a health service taskforce. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 17(5), 248–257.
<https://doi.org/10.1108/09526860410549353>
- Najmi, M., Etebari, M., & Emami, S. (2012). A framework to review Performance Prism. *International Journal of Operations and Production Management*, 32(10), 1124–1146. <https://doi.org/10.1108/01443571211274486>
- Neely, A. (2005). The Evolution of Performance Measurement Research – Developments in the Last Decade and a Research Agenda for the Next International Journal of Operations & Production Management Emerald Article: The evolution of performance measurement research: Develo. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1264–1277. <https://doi.org/10.1108/01443570510633648>
- Neely, A., & Adams, C. (2002). *Managing with measures: the stakeholder perspective*.
- Neely, A., Adams, C., & Crowe, P. (2001). The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, 6–12.
<https://doi.org/10.1108/13683040110385142>
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80–116.
- Nerrekliit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard- a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, (11), 65–88.
<https://doi.org/10.1006/mare.1999.0121>
- Niven, P. R. (2002). *Balanced Scorecard Step-by-Step (Maximizing Performance and Maintaining Results)*.
- Niven, P. R. (2006). *Balanced Scorecard Step-by-Step (Maximizing Performance and Maintaining Results) (Second)*.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. A., & Wright, P. M. (2016). *Fundamental of Human Resource Management : Gaining A Competitive Advantage*. (6th ed.).
- O’Boyle, I., & Hassan, D. (2013). Organizational performance Management: examining the pratical utility of the performance prism. *Organization Development Journal*, 31(3), 51–57.
- Ozoglu, B., & Büyükkeklik, A. (2017). An Analysis of Third Party Logistics ’ Performance and Customer Loyalty. *International Journal of Marketing Studies*, 9(6), 55–67. <https://doi.org/10.5539/ijms.v9n6p55>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). Model Service Its Quality and Implications for Future. *The Journal of Marketing*, 49(4), 41–50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994). Alternative scales for measuring service quality: A comparative assessment based on

- psychometric and diagnostic criteria. *Journal of Retailing*, 70(3), 201–230.
[https://doi.org/10.1016/0022-4359\(94\)90033-7](https://doi.org/10.1016/0022-4359(94)90033-7)
- Performance, T. (n.d.). The Performance Prism. Retrieved March 4, 2020, from
<https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/p5/technical-articles/performance-prism.html>
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia*, 61–78. <https://doi.org/10.21831/jpai.v6i1.1788>
- Rafiq, M., & Jaafar, H. S. (2007). Measuring customers' perceptions of logistics service quality of 3pl service providers. *Journal of Business Logistics*, 28(2), 159–175.
- Saghier, N. El, & Nathan, D. (2013). Service Quality Dimensions and Customers' Satisfactions of Banks in Egypt. *Proceedings of 20th International Business Research Conference*, 1–13. Retrieved from
http://www.wbiworldconpro.com/uploads/dubai-conference-2013-april/banking/1364462871_607-Niveen.pdf
- Severgnini, E., Galdamez, E. V. C., Camacho, R. R., & Galdamez, C. (2019). Applicability of Performance Prism in SMEs : a multiple case study. *Gestão & Produção*, 26(4).
- Shaik, M., & Abdul-Kader, W. (2012). Performance measurement of reverse logistics enterprise: A comprehensive and integrated approach. *Measuring Business Excellence*, 16(2), 23–34. <https://doi.org/10.1108/13683041211230294>
- Spohrer, J., & Maglio, P. P. (2008). The Emergence of Service Science : Toward Systematic Service Innovations to Accelerate Co-Creation of Value. *Production and Operations Management*, 17(3), 238–246. <https://doi.org/10.3401/poms.1080.0027>
- Sulphur, 2020; (2019). Sulphur 2020 – cutting sulphur oxide emissions. Retrieved May 4, 2020, from
<http://www.imo.org/en/mediacentre/hottopics/pages/sulphur-2020.aspx>
- Surucu-balci, E., & Ozispa, N. (2017). Measuring the effect of perceived logistics service quality on brand factors in the e-commerce context. *Marketing and Branding Research*, 4, 112–128.
- Taylor, S., & Cronin, J. J. (1992). Measuring Service Quality - A Reexamination And Extension. *Journal Of Marketing*, 56(3), 55–68. <https://doi.org/10.2307/1252296>
- Thai, V. V. (2013). Logistics service quality : conceptual model and empirical evidence. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 16(2), 114–131. <https://doi.org/10.1080/13675567.2013.804907>
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1993). The Nature and Determinants of Consumer Expectations of Service.Pdf. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(1), 1–12.

Apêndice

Apêndice I – Cronograma de atividades

Atividades	2019				2020											
	set.	out.	nov.	dez.	jan.	fev.	mar.	abr.	mai.	jun.	jul.	ago.	set.	out.	nov.	dez.
Conhecer a realidade organizacional																
Revisão de literatura																
Recolha de informação direcionada ao desenvolvimento do BSC																
Formulação da estratégia e objetivos estratégicos do dep. A&M da TGL - Aveleda																
Desenvolvimento de indicadores de desempenho, metas e iniciativas																
Elaboração do mapa estratégico																
Plano de Implementação																
Formalizar a equipa responsável pelo BSC																
Analisar a proposta elaborada																
Elaborar plano de comunicação																
Comunicar BSC ao dep. A&M																
Cooperação com dep. informático																
Iniciar utilização do BSC	Início de 2021															
Validação dos resultados	Final de 2021															
Disseminação para outros departamentos	Início de 2022															

Apêndice II – Tabela com objetivos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas


Perspetiva	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas	Ligação do indicador à iniciativa
Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento	OL1: Aumentar a satisfação e motivação dos colaboradores	Grau de satisfação dos colaboradores;	10	- Estudar e identificar necessidades de formação (L1); - Reunir com departamento de RH no sentido de criar mecanismos de motivação dos colaboradores (L2) - Integrar o operacional responsável por cada serviço no processo de tomada de decisão (L3); - Renegociar com departamento de RH no sentido de agilizar a forma como é feita a avaliação de desempenho (L4); - Realizar questionários de satisfação aos colaboradores (L5); - Reunir com departamento de RH no sentido de atribuir recompensas quando são atingidos objetivos (L6);	L1; L2; L3; L5;
		Grau de motivação dos colaboradores;	10		L1; L2; L3;
		Taxa de objetivos concretizados;	100%		L2; L3;
	OL2: Alinhar recompensas e incentivos	% de prémios e incentivos distribuídos;			L4; L6;
	OL3: Aumentar o investimento em tecnologia	% de investimento em novos programas de gestão e equipamentos;			
		Taxa de concretização de novas ideias;	1		L5;
	OL4: Aumentar a qualificação dos colaboradores	Taxa de concretização de formações previstas;	1		L1;
		% de formações concluídas p/ trabalhador;	100%		L1;


Perspetiva	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas	Ligação do indicador à iniciativa
Perspetiva dos Processos Internos	OI1: Diminuir o tempo de resposta	Leads provenientes de parceiros externos;	0	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar questionários de motivação aos colaboradores (I1); - Reunir com parceiros externos (I2); - Reunir e renegociar com o departamento de distribuição e departamento de contabilidade (I3); - Criar plataforma onde podem ser deixadas sugestões de melhoria (I4); - Definir e divulgar quer o organigrama quer a estrutura das equipas de trabalho da organização (I5); 	I2;
		Leads provenientes de departamentos internos;	0		I3;
	OI2: Aumentar a motivação dos colaboradores	% de sugestões dadas pelos colaboradores implementadas;	100%		I1; I4;
	OI3: Gestão e controlo dos processos	Nº de auditorias;	1		I5;
	OI4: Integração eficaz do novo sistema de gestão	% de atividades realizadas no novo sistema de gestão;	100%		
	OI5: Melhorar o processo de gestão de clientes	% de adjudicações;	100%		I2;
		% de não adjudicações;	0%		I2;


Perspetiva	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas	Ligação do indicador à iniciativa
Perspetiva dos Clientes	OC1: Aumentar a visibilidade da organização	Taxa de concretização das atividades de <i>marketing</i> ;	1	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar questionários de satisfação aos clientes (C1); - Estipular um novo número de visitas de <i>follow-up</i> aos clientes (C2); - Estar presente em feiras/encontros internacionais (C3); - Realizar ações de <i>marketing</i> (C4); - Criar um serviço de acompanhamento da mercadoria em tempo real no site da organização (C5); - Promover a cooperação entre departamentos (C6); 	C3; C4;
		Número de novos clientes;			C1; C2; C3; C4;
	OC2: Aumentar a fidelização dos clientes	Taxa de retenção de atuais clientes;	1		C2; C5;
		Número de reclamações;	0		C1;
		Taxa de clientes perdidos;	0		C1;
	OC3: Diversificação de mercados	Taxa de conversão importações ↔ exportações;			C2;
		Taxa de conversão A&M ↔ Rodoviário;			C6;
	OC4: Aumentar a satisfação dos clientes	Grau de satisfação dos clientes;	100%		C1; C5;
		Número de vendas p/cliente;	Perfil da curva: aumentar		C2; C4; C5;


Perspetiva	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas	Ligação do indicador à iniciativa
Perspetiva Financeira	OF1: Cumprir o orçamento estipulado	Execução orçamental;	0%	- Criar mapas de análise/controlo (F1);	F1;
	OF2: Aumentar o RL	Taxa de crescimento do RL;		- Reunir com parceiros estratégicos	F2; F3;
	OF3: Aumentar o VN	Volume de negócios;		e criar parcerias (F2);	F4;
	OF4: Aumentar a margem de cada venda	Margem p/ venda;	50%	- Renegociar preços com fornecedores existentes (F3);	F2; F3;
	OF5: Aumentar a margem p/ tipo de serviço	Margem total p/ tipo de serviço;		- Utilizar a 100% o CRM e as suas potencialidades (F4);	F2; F3;


Apêndice III – Dicionário do BSC

Departamento: Aéreo e Marítimo		
Aveleda - Vila do Conde		
Perspetiva: Aprendizagem e Crescimento		
KPI: Grau de satisfação dos colaboradores		Responsável: membro dos RH
Estratégia: Fortalecer as competências e motivação dos colaboradores		
Objetivo: Aumentar a satisfação dos colaboradores		
Descrição:	Mede o grau de satisfação do colaborador perante o ambiente, recursos e procedimentos da organização. Quanto maior o grau de satisfação do colaborador, melhor. Isto pois, maiores níveis de satisfação traduzem-se num aumento da produtividade, eficiência e retenção dos colaboradores.	
Lead / Lag: Lead		Frequência: Anual
Situação atual:	Foi medido pela primeira vez em 2019, não são conhecidos os resultados. Dados disponíveis.	
Fórmula:	Nº de questionários realizados aos colaboradores em que eles respondem afirmativamente às questões "Está satisfeito com a organização?", "Recomendaria a organização a um amigo que procurasse uma nova oportunidade?" a dividir pelo número total de questionários preenchidos.	
Fonte dos dados: Questionário de satisfação aos colaboradores		
Frequência com que esses dados são atualizados: Início de cada ano		
Base: Informação confidencial		Meta: 10 (escala 0-10)
Lógica associada à meta:	Não havendo histórico o objetivo é que os colaboradores estejam o mais satisfeitos possível.	
Iniciativas:	1. Realização de um questionário de satisfação dos colaboradores;	
	2. Promoção periódica de colaboradores;	
	3. Reunir com o dep de RH para criar mecanismos de motivação;	


Departamento: Aéreo e Marítimo		
Aveleda - Vila do Conde		
Perspetiva: Aprendizagem e Crescimento		
KPI: Taxa de objetivos concretizados		Responsável: a definir
Estratégia: Fortalecer as competências e motivação dos colaboradores		
Objetivo: Aumentar a satisfação e motivação dos colaboradores		
Descrição:	Com base no número de objetivos atingidos é possível constatar se os colaboradores estão ou não motivados com base no pressuposto de que quanto maior a motivação maior o comprometimento e, assim, maior a probabilidade de se atingir os objetivos estipulados.	
Lead / Lag: Lead		Frequência: Anual
Situação atual: não é medido. Dados não estão disponíveis.		
Fórmula: Número de objetivos concretizados a dividir pelo número total de objetivos estipulados		
Fonte dos dados: Relatórios internos		
Frequência com que esses dados são atualizados: Início de cada ano		
Base: sem histórico		Meta: 100% (escala 0% - 100%)
Lógica associada à meta:	Não havendo histórico o objetivo é que todos os objetivos se concretizem.	
Iniciativas:	1. Plano de comunicação dos objetivos	
	2. Plano de concretização dos objetivos	
	3. Follow-up do desempenho de cada objetivo	


Departamento: Aéreo e Marítimo		
Aveleda - Vila do Conde		
Perspetiva: Aprendizagem e Crescimento		
KPI: % de investimento em novos equipamentos e programas de gestão		
Responsável: a definir		
Estratégia: Evolução tecnológica sustentada e integrada para maximizar a eficiência operacional		
Objetivo: Aumentar o investimento em tecnologia		
Descrição:	O aumento do investimento em tecnologia permitirá eliminar lacunas a nível operacional, comercial e a nível da ligação entre as duas equipas. E, nesse sentido, quanto maior o investimento para eliminar as lacunas detetadas, melhor.	
Lead / Lag: Lead		Frequência: Anual
Situação atual: não é medido. Dados não estão disponíveis.		
Fórmula:	Investimento em novos equipamentos e programas de gestão a dividir pelos custos totais a nível operacional	
Fonte dos dados: Relatórios de custos organizacionais		
Frequência com que esses dados são atualizados: Início de cada ano		
Base: sem histórico		Meta: a definir
Lógica associada à meta:		
Iniciativas:	1. Identificação das necessidades de equipamento e programas de gestão	
	2. Identificar as lacunas existentes a nível do programa de gestão	
	3. Reunir com departamento Informático	

Departamento: Aéreo e Marítimo Aveleda - Vila do Conde	
	
Perspetiva: Aprendizagem e Crescimento	
KPI: Taxa de concretização das formações previstas	Responsável: membro dos RH
Estratégia:	Melhorar o conhecimento interpessoal e técnico dos colaboradores Melhorar as competências de comunicação Desenvolvimento contínuo dos colaboradores
Objetivo: Aumentar a qualificação dos colaboradores	
Descrição:	O número de formações a realizar deve ser estipulado com base nas necessidades de formação identificadas. Nesse sentido, devem ser realizadas todas as formações previstas para que sejam eliminadas essas necessidades.
Lead / Lag: Lead	Frequência: Semestral
Situação atual: não é medido. Dados não estão disponíveis.	
Fórmula: Número de horas de formação efetuadas a dividir pelo número de horas de formação previstas.	
Fonte dos dados: Relatório interno	
Frequência com que esses dados são atualizados: No final de cada semestre	
Base: sem histórico	Meta: 1 (escala 0-10)
Lógica associada à meta:	Não havendo histórico o objetivo é que todas as formações previstas se concretizem.
Iniciativas:	1. Identificar necessidades de formação; 2. Criar plano de formações; 3. Divulgar plano de cada formação; 4. Reunião com o departamento de RH (responsável por agilizar as formações);


Departamento: Aéreo e Marítimo Aveleda - Vila do Conde	
	
Perspetiva: Aprendizagem e Crescimento	
KPI: % de prémios e incentivos distribuídos	Responsável: a definir
Estratégia: Fortalecer a motivação dos colaboradores através da atribuição de recompensas	
Objetivo: Alinhar recompensas e objetivos	
Descrição:	O valor disponível relativo a prémios e incentivos é angariado tendo por base os objetivos estipulados (individuais e coletivos). Uma vez que o objetivo é que todos os objetivos sejam cumpridos, pretende-se que o valor de prémios e incentivos distribuído coincida com o valor inicialmente angariado. É assumido o pressuposto de que quanto maior o número de objetivos cumpridos, maior o número de prémios e incentivos oferecidos e, assim, maior a motivação e comprometimento dos colaboradores.
Lead / Lag: Lead	Frequência: Anual
Situação atual: não é medido. Primeira atribuição de prémios prevista para 2020.	
Fórmula:	Valor de prémios e incentivos distribuído a dividir pelo valor total de prémios e incentivos disponível para atribuir, a multiplicar por 100.
Fonte dos dados: Relatórios internos	
Frequência com que esses dados são atualizados: Primeiro trimestre de cada ano	
Base: sem histórico	Meta: a definir
Lógica associada à meta:	
Iniciativas:	1. Estipular o peso/importância de cada objetivo; 2. Reunir com o dep. de RH no sentido de estipular prémios e incentivos e, ainda, de agilizar a forma como é feita a avaliação de desempenho; 3. Plano de comunicação dos objetivos; 4. Follow-up do desempenho de cada objetivo;


Departamento: Aéreo e Marítimo		
Aveleda - Vila do Conde		
Perspetiva: Aprendizagem e Crescimento		
KPI: Taxa de concretização de novas ideias		Responsável: a definir
Estratégia: Evolução tecnológica sustentada e integrada para maximizar a eficiência operacional		
Objetivo: Aumentar o investimento em tecnologia		
Descrição:	Foram detetadas lacunas a nível do sistema de gestão informático utilizado e, nesse sentido, este kpi pretende medir se está a ser realizado o investimento necessário e capaz de eliminar essas lacunas. Maior investimento no sistema informático traduz-se na resolução dessas lacunas e, consequentemente, num aumento da eficiência operacional.	
Lead / Lag: Lead		Frequência: Anual
Situação atual: não é medido. Dados não estão disponíveis.		
Fórmula:	Número de novas ideias implementadas a dividir pelo número total de novas ideias a implementar, a multiplicar por 100.	
Fonte dos dados: Plataforma interna (a desenvolver) e relatórios internos		
Frequência com que esses dados são atualizados: Início de cada ano		
Base: sem histórico		Meta: 1 (escala 0-10)
Lógica associada à meta:	Não havendo histórico o objetivo é que todas as novas ideias se concretizem.	
Iniciativas:	1. Identificar lacunas tecnológicas;	
	2. Desenvolvimento de plataforma interna onde os colaboradores podem sugerir ideias;	
	3. Reunir com o dep. Informático no sentido de perceber como aplicar as ideias ligadas à componente tecnológica;	


Departamento: Aéreo e Marítimo		
Aveleda - Vila do Conde		
Perspetiva: Aprendizagem e Crescimento		
KPI: % de formações concluídas p/ trabalhador		Responsável: membro dos RH
Estratégia:	Melhorar o conhecimento interpessoal e técnico dos colaboradores	
	Melhorar as competências de comunicação	
	Desenvolvimento contínuo dos colaboradores	
Objetivo: Aumentar a qualificação dos colaboradores		
Descrição:	Assumindo o pressuposto de que qualquer formação só poderá ter o impacto pretendido caso seja concluída totalmente, o formando tem de estar presente em todas as aulas de cada formação.	
Lead / Lag: Lead		Frequência: Anual
Situação atual: não é medido. Dados não estão disponíveis.		
Fórmula:	Número de formações concluídas p/ trabalhador a dividir por todas as formações no qual esse trabalhador estava inscrito, a multiplicar por 100.	
Fonte dos dados: Template relativo à listagem de presenças e Plano de formações anual		
Frequência com que esses dados são atualizados: Final de cada formação		
Base: sem histórico		Meta: 100% (escala 0% - 100%)
Lógica associada à meta:	Não havendo histórico o objetivo é que todos os colaboradores terminem a formação no qual estão inscritos, caso contrário é colocada em risco a aplicabilidade e utilidade da mesma.	
Iniciativas:	1. Criar e divulgar plano de formação;	
	2. Criar template relativo à listagem de presenças;	
	3. Avaliação da formação (durante e/ou depois) de concluída;	
	4. Melhorar o processo de formação através, p.e, da escolha dos formadores;	
	5. Verificar a aplicabilidade das competências lecionadas;	


Departamento: Aéreo e Marítimo Aveleda - Vila do Conde	
	
Perspetiva: Aprendizagem e Crescimento	
KPI: Grau de motivação dos colaboradores	Responsável: membro dos RH
Estratégia: Fortalecer as competências e motivação dos colaboradores	
Objetivo: Aumentar a motivação dos colaboradores	
Descrição:	Mede o grau de motivação do colaborador perante o ambiente, atividades e procedimentos da organização. Quanto maior o grau de motivação do colaborador, melhor. Isto pois, maiores níveis de motivação traduzem-se num aumento da produtividade, eficiência e retenção dos colaboradores.
Lead / Lag: Lead	Frequência: Anual
Situação atual: não é medido. Dados não estão disponíveis.	
Fórmula:	Nº de questionários realizados aos colaboradores em que eles respondem afirmativamente à questão "Diariamente, sente-se motivado?", a dividir pelo número total de questionários preenchidos.
Fonte dos dados: Questionário de motivação aos colaboradores	
Frequência com que esses dados são atualizados: Início de cada ano	
Base: sem histórico	Meta: 10 (escala 0-10)
Lógica associada à meta:	Não havendo histórico o objetivo é que os colaboradores estejam o mais motivados possível.
Iniciativas:	1. Realização de um questionário de motivação dos colaboradores;
	2. Integrar operacional responsável por cada serviço no processo de tomada de decisão;
	3. Reunir com o dep de RH para criar mecanismos de motivação;


Departamento: Aéreo e Marítimo Aveleda - Vila do Conde	
	
Perspetiva: Processos Internos	
KPI: Leads provenientes de parceiros externos	Responsável: a definir
Estratégia:	Manter o cliente informado e satisfeito;
	Cultivar a proatividade e abolir a reatividade;
Objetivo: Diminuir o tempo de resposta	
Descrição:	Segundo a literatura, um dos aspetos mais valorizados pelo consumidor é o tempo de resposta e, nesse sentido, é crucial trabalhar a eficiência e rapidez com o qual se dá resposta aos consumidores. O objetivo é que aumentar a prontidão e proatividade da resposta ao consumidor.
Lead / Lag: Lead	Frequência: Semestral
Situação atual: não é medido. Dados não estão disponíveis.	
Fórmula:	Registar quando algum parceiro tem um tempo de resposta superior ao expectável.
Fonte dos dados: Relatórios internos	
Frequência com que esses dados são atualizados: Diariamente	
Base: sem histórico	Meta: 0
Lógica associada à meta:	Não havendo histórico o objetivo é que se eliminem todos os leads relativos a parceiros externos.
Iniciativas:	1. Identificar parceiros externos em que existe um tempo de resposta superior ao esperado (varia consoante o tipo de parceiro);
	2. Reunir com parceiros externos acima identificados;
	3. Realizar um comunicado, customizado com base no tipo de parceiro, acerca das expectativas que a TGL tem face ao serviço do parceiro em questão;


Departamento: Aéreo e Marítimo Aveleda - Vila do Conde	
	
Perspetiva: Processos Internos	
KPI: % de sugestões dadas pelos colaboradores implementadas	Responsável: a definir
Estratégia: Fortalecimento das competências e motivação dos colaboradores	
Objetivo: Aumentar a motivação dos colaboradores	
Descrição:	Um dos fatores que dita o sucesso desta prática (BSC) é o comprometimento de todas as partes envolvidas e, segundo a literatura, quando maior o comprometimento dos colaboradores maior o sucesso do BSC. Esta medida tem como intuito aumentar o grau de comprometimento dos colaboradores e, consequentemente, da sua motivação. Ao sentirem que as sugestões são ouvidas é maior o sentimento de inclusão logo, todas as sugestões recebidas na plataforma merecem uma análise. O colaborador deve receber feedback da sua sugestão e, caso a organização decida implementar essa sugestão o colaborador deve ser incluído no processo de implementação. Caso a sugestão não seja implementada o colaborador deve igualmente ter feedback acerca do porquê de não ser implementada.
Lead / Lag: Lead	Frequência: Anual
Situação atual: não é medido. Dados não estão disponíveis.	
Fórmula:	Número de novas ideias implementadas a dividir pelo número total de novas ideias a implementar, a multiplicar por 100.
Fonte dos dados: Plataforma interna e Relatórios internos	
Frequência com que esses dados são atualizados: Diariamente	
Base: sem histórico	Meta: 100% (escala 0% - 100%)
Lógica associada à meta:	Não havendo histórico o objetivo é que todas as sugestões se concretizem.
Iniciativas:	1. Criar plataforma online onde podem ser deixadas sugestões de melhoria;
	2. Criar mecanismos de incentivo para que os colaboradores se sintam motivados a dar sugestões;
	3. Criar mecanismos de recompensa para as sugestões a implementar;
	4. Follow-up contínuo das sugestões recebidas;
	5. Colocar no questionário de motivação dos colaboradores uma questão relativa à utilização das sugestões fornecidas por colaboradores;


Departamento: Aéreo e Marítimo		
Aveleda - Vila do Conde		
Perspetiva: Processos Internos		
KPI: % de atividades realizadas no novo sistema de gestão		Responsável: a definir
Estratégia: Evolução tecnológica sustentada e integrada para maximização da eficiência operacional		
Objetivo: Integração eficaz do novo sistema de gestão		
Descrição:	O novo sistema de gestão (LogistaaS) ao ficar de todas as ferramentas necessárias quer a nível operacional quer a nível comercial permitirá um aumento da produtividade, eficácia, eficiência e motivação dos colaboradores. Nesse sentido, e para que seja possível agilizar o dia-a-dia dos colaboradores, pretende-se que todas as atividades sejam realizadas neste novo sistema.	
Lead / Lag: Lead		Frequência: Trimestral
Situação atual: não é medido. Dados não estão disponíveis.		
Fórmula:	Número de atividades realizadas no novo sistema de gestão (LogistaaS) a dividir pelo total de atividades realizadas em ambos os sistemas (atual + LogistaaS), multiplicar por 100.	
Fonte dos dados: Relatórios internos		
Frequência com que esses dados são atualizados: De 3 em 3 meses		
Base: sem histórico		Meta: 100% (escala 0% - 100%)
Lógica associada à meta:	Não havendo histórico o objetivo é que todas as atividades passem a ser realizadas no novo sistema de gestão - LogistaaS;	
Iniciativas:	1. Formação prática acerca do novo sistema de gestão - LogistaaS;	
	2. Solicitar/Criar manual de utilização do LogistaaS;	
	3. Colaborar com o dep. de Informática e com a organização detentora do LogistaaS no sentido de criar todas as ferramentas necessárias a nível operacional e comercial;	


Departamento: Aéreo e Marítimo		
Aveleda - Vila do Conde		
Perspetiva: Processos Internos		
KPI: % de não adjudicações		Responsável: a definir
Estratégia:	Angariar clienter <i>target</i> , ou seja, de carga;	
	Cultivar as vendas locais, ou seja, de clientes não provenientes de agentes externos;	
	Follow-up contínuo dos clientes;	
Objetivo: Melhorar o processo de gestão de clientes		
Descrição:	É importante perceber que percentagem de adjudicações oferecidas não está a ser aceite para que, posteriormente, se possa perceber o porquê dessas não serem aceites. Só assim se conseguirá identificar os aspetos onde são necessárias alterações/melhorias. Em caso de não se obter resposta após a oferta da adjudicação deve-se contactar o cliente para perceber o porquê da demora ou eventual rejeição - follow-up contínuo da adjudicação. Ao perceber o porquê das não adjudicações vai ser possível melhorar de forma a concretizar a estratégia.	
Lead / Lag: Lag		Frequência: Semestral
Situação atual:	Existe uma folha de cálculo Excel onde são colocadas as cotações oferecidas e, consequentemente, as adjudicações e não adjudicações; Dados disponíveis.	
Fórmula: Número de não adjudicações a dividir pelo número de cotações oferecidas, multiplicar por 100.		
Fonte dos dados: Folha de cálculo Excel relativa as cotações oferecidas		
Frequência com que esses dados são atualizados: Diariamente		
Base: informação confidencial		Meta: 0% (escala 0% - 100%)
Lógica associada à meta:	Sendo a informação confidencial, o objetivo é que todas as cotações sejam positivas, ou seja, que não existam não adjudicações;	
Iniciativas:	1. Follow-up contínuo da cotação;	
	2. Determinar procedimentos pós-adjudicação (exemplo: quando contactar o cliente, o que perguntar, como perguntar, entre outros.);	
	3. Preencher folha de Excel relativa às cotações oferecidas;	


Departamento: Aéreo e Marítimo		
Aveleda - Vila do Conde		
Perspetiva: Processos Internos		
KPI: Leads provenientes de departamentos internos		Responsável: a definir
Estratégia:	Manter o cliente informado e satisfeito; Cultivar a proatividade e abolir a reatividade;	
Objetivo: Diminuir o tempo de resposta		
Descrição:	Segundo a literatura, um dos aspetos mais valorizados pelo consumidor é o tempo de resposta e, nesse sentido, é crucial trabalhar a eficiência e rapidez com o qual se dá resposta aos consumidores. O objetivo é que aumente a prontidão e proatividade da resposta ao consumidor.	
Lead / Lag: Lead		Frequência: Semestral
Situação atual: não é medido. Dados não estão disponíveis.		
Fórmula:	Registar quando algum parceiro tem um tempo de resposta superior ao expectável.	
Fonte dos dados: Relatórios internos		
Frequência com que esses dados são atualizados: Diariamente		
Base: sem histórico		Meta: 0
Lógica associada à meta:	Não havendo histórico o objetivo é que se eliminem todos os leads relativos a parceiros internos.	
Iniciativas:	1. Identificar parceiros internos em que existe um tempo de resposta superior ao esperado (varia consoante o tipo de parceiro);	
	2. Reunir com os parceiros internos acima identificados (incluir, necessariamente o dep. de Contabilidade e de Distribuição);	
	3. Realizar um comunicado, costumizado com base no tipo de parceiro, acerca das expectativas que o departamento tem face ao serviço do parceiro em questão;	
	4. Realizar síntese de procedimentos/práticas de gestão de tempo e organização no trabalho;	
	5. Definir e divulgar que o organigrama quer a estrutura das equipas de trabalho da organização;	


Departamento: Aéreo e Marítimo		
Aveleda - Vila do Conde		
Perspetiva: Processos Internos		
KPI: Número de auditorias		Responsável: membro do Dep. De Qualidade
Estratégia: Melhorar a qualidade dos serviços		
Objetivo: Gestão e Controlo de processos		
Descrição:	A realização de auditorias estimula um esforço para que haja um aumento na qualidade dos serviços prestados através, por exemplo, da elaboração de procedimentos que facilitam a realização de cada um dos serviços oferecidos. Nesse sentido, quanto maior o número de auditorias menor a probabilidade de falhas nos serviços prestados.	
Lead / Lag: Lead		Frequência: Semestral
Situação atual:	São realizadas auditorias internas como método de preparação para as auditorias externas. Dados disponíveis.	
Fórmula: Número de auditorias realizadas a dividir pelo número de auditorias planeadas		
Fonte dos dados: Relatórios internos		
Frequência com que esses dados são atualizados: Sempre que há uma auditoria		
Base: informação confidencial		Meta: 1 (escala 0 - 10)
Lógica associada à meta:	Sendo a informação confidencial, o o objetivo é que todas as auditorias planeadas se realizem, garantindo a qualidade.	
Iniciativas:	1. Identificar o tipo de auditorias a realizar;	
	2. Planear cronologicamente a(s) auditoria(s);	
	3. Selecionar responsável pelas ações pré-auditoria;	
	4. Avaliar resultados da(s) auditorias);	
	5. Criar um plano de medidas/ações corretivas;	


Departamento: Aéreo e Marítimo		
Aveleda - Vila do Conde		
Perspetiva: Processos Internos		
KPI: % de adjudicações		Responsável: a definir
Estratégia:	Angariar clienter <i>target</i> , ou seja, de carga;	
	Cultivar as vendas locais, ou seja, de clientes não provenientes de agentes externos;	
	<i>Follow-up</i> contínuo dos clientes;	
Objetivo: Melhorar o processo de gestão de clientes		
Descrição:	Quanto maior o número de adjudicações aceites, maior a probabilidade do desempenho da organização ser positivo uma vez que, à medida que cresce o número de cotações aceites melhora esse desempenho. Tendo isso em conta, o objetivo é conseguir o maior número de adjudicações. Um maior número de adjudicações pode levar a um boca-a-boca positivo e , assim, se conseguir novos clientes target e a nível local.	
Lead / Lag: Lag		Frequência: Semestral
Situação atual:	Existe uma folha de cálculo Excel onde são colocadas as cotações oferecidas e, consequentemente, as adjudicações e não adjudicações; Dados disponíveis.	
Fórmula: Número de adjudicações a dividir pelo número de cotações oferecidas, multiplicar por 100.		
Fonte dos dados: Folha de cálculo Excel relativa as cotações oferecidas		
Frequência com que esses dados são atualizados: Diariamente		
Base: informação confidencial		Meta: 100% (escala 0% - 100%)
Lógica associada à meta:	Sendo a informação confidencial, o o objetivo é que todas as cotações sejam positivas.	
Iniciativas:	1. <i>Follow-up</i> contínuo da cotação;	
	2. Determinar procedimentos pós-adjudicação (exemplo: quando contactar o cliente, o que perguntar, como perguntar, entre outros.);	
	3. Preencher folha de Excel relativa às cotações oferecidas;	


Departamento: Aéreo e Marítimo Aveleda - Vila do Conde <div style="text-align: right;">  </div>	
Perspetiva: Clientes	
KPI: Taxa de concretização das atividades de marketing	Responsável: a definir
Estratégia:	Angariar clienter <i>target</i> , ou seja, de carga; Dar conhecimento ao público em geral dos diferentes serviços oferecidos pela TGL; Cultivar as vendas locais, ou seja, de clientes não provenientes de agentes externos; Manter o cliente informado e satisfeito;
Objetivo: Aumentar a visibilidade da organização	
Descrição:	A concorrência, principalmente por parte das multinacionais, é grande e, nesse sentido, é necessário optar por metodologias <i>push</i> , ou seja, que "empurram" o produto para o cliente. O que se pretende é que a informação acerca de todos os serviços oferecidos pela TGL flua e chegue quer aos clientes atuais quer a novos clientes. Desta forma, manter-se-ão os clientes informados (dos serviços e de eventuais questões relevantes do setor) e chamar-se-ão, ainda, novos potenciais clientes.
Lead / Lag: Lead	Frequência: Semestral
Situação atual: não é medido. Dados não estão disponíveis.	
Fórmula: Número de atividades de marketing desenvolvidas / Número de atividades de marketing propostas	
Fonte dos dados: Relatórios internos	
Frequência com que esses dados são atualizados: Ao final de cada 6 meses	
Base: sem histórico	Meta: 100% (escala 0 % - 100%)
Lógica associada à meta:	Não havendo histórico o objetivo é que se concretizem todas as atividades planeadas.
Iniciativas:	1. Criar/Contratar equipa de marketing; 2. Realizar plano de marketing; 3. Fazer publicações informativas em redes sociais como, p.e, LinkedIn ou Facebook;


Departamento: Aéreo e Marítimo Aveleda - Vila do Conde <div style="text-align: right;">  </div>	
Perspetiva: Clientes	
KPI: Taxa de retenção de atuais clientes	Responsável: a definir
Estratégia:	Angariar clienter <i>target</i> , ou seja, de carga; <i>Follow-up</i> contínuo dos clientes; Cultivar as vendas locais, ou seja, de clientes não provenientes de agentes externos; Manter o cliente informado e satisfeito;
Objetivo: Aumentar a fidelização dos colaboradores	
Descrição:	É crucial manter o cliente satisfeito para que este confie um segundo envio à TGL. Este indicador pretende medir até que ponto a disponibilidade, prontidão, conhecimento e experiência da TGL está estimular um sentimento de comprometimento com a organização. Quanto maior a taxa de retenção de clientes, maior a probabilidade de estes se fidelizarem e serem leais aos serviços oferecidos e à organização.
Lead / Lag: Lead	Frequência: Semestral
Situação atual: não é medido. Dados disponíveis.	
Fórmula: Número de <i>repeated buyers</i> a dividir pelo número total de clientes, a multiplicar por 100.	
Fonte dos dados: Folha de cálculo Excel relativa às cotações oferecidas	
Frequência com que esses dados são atualizados: de 6 em 6 meses	
Base: sem histórico	Meta: a definir
Lógica associada à meta:	
Iniciativas:	1. Criar serviço de acompanhamento da mercadoria em tempo real no site da organização; 2. Falar proativamente com o cliente, não esperar que seja ele a procurar informação; 3. Cumprir os prazos previstos/informados e, em caso de o mesmo não ser possível, informar logo o cliente. Ser proativo; 4. Questionário de satisfação do cliente;


Departamento: Aéreo e Marítimo		
Aveleda - Vila do Conde		
Perspetiva: Clientes		
KPI: Taxa de clientes perdidos		Responsável: a definir
Estratégia:	Cultivar as vendas locais, ou seja, de clientes não provenientes de agentes externos;	
	Manter o cliente informado e satisfeito;	
Objetivo: Aumentar a fidelização dos colaboradores		
Descrição:	O indicador em questão é essencial para perceber, por exemplo, a eficiência do acompanhamento dado ao cliente. Além disso, com base nos resultados será possível explorar os casos em que foram perdidos clientes e as causas para tal. O objetivo é que este valor seja o mais baixo possível e que se consiga perceber onde, no futuro, se pode melhorar para que o valor se torne nulo e os clientes de fidelizem à TGL.	
Lead / Lag: Lag		Frequência: Anual
Situação atual: não é medido. Dados disponíveis.		
Fórmula:	Número de clientes perdidos (que só fizeram um envio durante o ano) a dividir pelo número total de clientes, a multiplicar por 100.	
Fonte dos dados: Folha de cálculo Excel relativa às cotações oferecidas		
Frequência com que esses dados são atualizados: final de cada ano		
Base: sem histórico		Meta: 0 (escala 0-10)
Lógica associada à meta:	Não havendo histórico o objetivo é que não se perca nenhum cliente.	
Iniciativas:	1. Realizar questionários de satisfação ao cliente;	
	2. Comunicação contínua com o cliente, quando e depois da realização do serviço;	
	3. Estudar as expectativas e necessidades do cliente;	


Departamento: Aéreo e Marítimo		
Aveleda - Vila do Conde		
Perspetiva: Clientes		
KPI: Taxa de conversão A&M ↔ Rodoviário		Responsável: a definir
Estratégia:	Dar conhecimento ao público em geral dos diferentes serviços oferecidos pela TGL; Desenvolver a interação comercial com o dep. Rodoviário;	
Objetivo: Diversificação de mercados		
Descrição:	Este indicador permite identificar se o esforço depositado para aumentar a cooperação entre departamentos está a ser proveitoso. Quanto maior a conversão entre departamentos maior o aumento do volume de negócio de cada departamento e, ainda, melhor o desempenho global da organização.	
Lead / Lag: Lead		Frequência: Semestral
Situação atual: não é medido. Dados não estão disponíveis.		
Fórmula:	Na folha de cálculo Excel relativa às cotações oferecidas deve-se adicionar um campo onde se assinala se o cliente veio (ou não) por influência do departamento Rodoviário. Depois, fazer o número de adjudicações que surgiram por influência do dep. Rodoviário a dividir pelo número total de adjudicações do dep. A&M, a multiplicar por 100.	
Fonte dos dados: Folha de cálculo Excel relativa às cotações oferecidas.		
Frequência com que esses dados são atualizados: Diariamente		
Base: sem histórico		Meta: a definir
Lógica associada à meta:	Não havendo histórico o objetivo é que exista uma elevada conversão entre serviços dos dois departamentos no sentido, de aumentar o desempenho global da TGL.	
Iniciativas:	1. Reunir e promover a cooperação, principalmente a nível comercial, entre departamentos;	
	2. Criação de objetivos conjuntos entre departamento comercial de A&M e Rodoviário;	
	3. Worskshop conjunto (equipas comerciais) sobre táticas/procedimentos de venda;	
	4. Estudo e análise de resultados com ambas as equipas comerciais;	


Departamento: Aéreo e Marítimo			
Aveleda - Vila do Conde			
Perspetiva: Clientes			
KPI: Número de novos clientes		Responsável: a definir	
Estratégia:	Angariar clienter <i>target</i> , ou seja, de carga;		
	Dar conhecimento ao público em geral dos diferentes serviços oferecidos pela TGL;		
	Cultivar as vendas locais, ou seja, de clientes não provenientes de agentes externos;		
	Manter o cliente informado e satisfeito;		
Follow-up contínuo dos clientes;			
Objetivo: Aumentar a visibilidade da organização			
Descrição:	Assumindo que um aumento do número de novos clientes está associado a um aumento do número de oportunidades de negócio, o objetivo é aumentar o número de novos clientes para que, simultaneamente e com a ajuda do CRM, se consiga dar resposta às estratégias acima definidas.		
Lead / Lag: Lag		Frequência: Anual	
Situação atual: é medido no final de cada ano. Dados disponíveis.			
Fórmula: Contar número de novos clientes			
Fonte dos dados: Relatório interno com base na folha de cálculo Excel relativa as cotações oferecidas			
Frequência com que esses dados são atualizados: Diariamente			
Base: informação confidencial		Meta: a definir	
Lógica associada à meta:	Sendo a informação confidencial, pretende-se que o número de novos clientes siga o perfil de uma curva ascendente, ou seja, que vá aumentando gradualmente.		
Iniciativas:	1. Estar presente em feiras/encontros nacionais e internacionais;		
	2. Estipular um novo número de visitas de <i>follow-up</i> aos clientes;		
	3. Realizar questionário de satisfação aos clientes;		
	4. Realizar ações de <i>marketing</i> ;		
	5. Utilizar a 100% o CRM e as suas potencialidades;		


Departamento: Aéreo e Marítimo		
Aveleda - Vila do Conde		
Perspetiva: Clientes		
KPI: Nº De reclamações		Responsável: a definir
Estratégia:	Cultivar a proatividade e abulir a reatividade;	
	Follow-up contínuo dos clientes;	
	Manter o cliente informado e satisfeito;	
Objetivo: Aumentar a fidelização dos clientes		
Descrição:	A análise ao número de reclamações e às reclamações propriamente ditas é importante no sentido em que permite identificar lacunas existentes nos procedimentos e práticas atuais. Serve também para ilucidar a organização acerca dos procedimentos que esta deve seguir para que se diminua o risco de falhas e, ainda, se evite que o cliente fique insatisfeito. A ausência de reclamações indica que o cliente está satisfeito e, por isso, há maior probabilidade de este voltar a comprar ou recomendar os serviços da TGL.	
Lead / Lag: Lag		Frequência: Semestral
Situação atual:	São analisadas contudo, não há uma contabilização e análise final das mesmas. Dados disponíveis.	
Fórmula: Contar número de reclamações		
Fonte dos dados: Registo na plataforma SharePoint relativo às reclamações.		
Frequência com que esses dados são atualizados: Diariamente		
Base: informação confidencial		Meta: 0
Lógica associada à meta:	Sendo esta informação confidencial, o objetivo é anular completamente o número de reclamações.	
Iniciativas:	1. Falar proativamente com o cliente, não esperar que seja ele a procurar informação;	
	2. Cumprir os prazos previstos/informados e, em caso de o mesmo não ser possível, informar logo o cliente. Ser proativo;	
	3. Questionário de satisfação do cliente;	
	4. Estudar as expectativas e necessidades do cliente;	
	5. Assim que recebida uma reclamação dar resposta num prazo de 24h (dias úteis);	
	6. Ser flexível aquando da resolução das reclamações;	
	7. Utilizar a 100% o CRM e as suas potencialidades;	


Departamento: Aéreo e Marítimo		
Aveleda - Vila do Conde		
Perspetiva: Clientes		
KPI: Taxa de conversão importações ↔ exportações		Responsável: a definir
Estratégia:	Dar conhecimento ao público em geral dos diferentes serviços oferecidos pela TGL;	
	Follow-up contínuo dos clientes;	
	Cultivar as vendas locais, ou seja, de clientes não provenientes de agentes externos;	
Objetivo: Diversificação de mercados		
Descrição:	A conversão entre importações e exportações permitirá aumentar o conhecimento existente acerca das necessidades do cliente e, assim, aproveitar novas oportunidades de negócio.	
Lead / Lag: Lead		Frequência: Anual
Situação atual: não é medido. Dados disponíveis.		
Fórmula:	No novo CRM (LogistaaS) deverão estar incluídas todas as adjudicações de cada cliente e, ainda, que tipo de serviço este, tipicamente, compra. Estas informações devem ter uma ligação direta com a folha de cálculo Excel relativa às cotações oferecidas para que, posteriormente, calcula o número de novas adjudicações noutra área de negócio realizada pelo mesmo cliente a dividir pelo número total de adjudicações, a multiplicar por 100.	
Fonte dos dados: Folha de cálculo Excel relativa as cotações oferecidas		
Frequência com que esses dados são atualizados: Diariamente		
Base: sem histórico		Meta: a definir
Lógica associada à meta:	Não havendo histórico o objetivo é que exista uma elevada conversão entre os serviços oferecidos pelo departamento.	
Iniciativas:	1. Estipular novo número de visitas de follow-up aos clientes;	
	2. Estudar necessidades dos clientes atuais;	
	3. Estudar novos mercados e criar relações com agentes internacionais;	
	4. Utilizar a 100% o CRM e as suas potencialidades;	


Departamento: Aéreo e Marítimo		
Aveleda - Vila do Conde		
Perspetiva: Clientes		
KPI: Grau de satisfação dos clientes		Responsável: membro do dep. de Qualidade
Estratégia:	Angariar clienter <i>target</i> , ou seja, de carga;	
	Cultivar as vendas locais, ou seja, de clientes não provenientes de agentes externos;	
	Follow-up contínuo dos clientes;	
Objetivo: Aumentar a satisfação dos clientes		
Descrição:	Mede o grau de satisfação dos clientes perante o serviço e as condições que lhe são oferecidos pela organização. Quanto maior o grau de satisfação do cliente, melhor. Isto pois, clientes mais satisfeitos têm tendência a comprar mais, fazer uma segunda compra e, ainda, criar um boca-a-boca positivo (aumentando a probabilidade de angariação de clientes através deste modo).	
Lead / Lag: Lead		Frequência: Anual
Situação atual:	Foi elaborado um questionário de satisfação ao cliente em 2019 e a recetividade por parte dos clientes foi baixa. À data de elaboração deste dicionário, os dados ainda não tinham sido analisados. Dados disponíveis.	
Fórmula: Média de todas as respostas recolhidas no questionário de satisfação enviado ao cliente		
Fonte dos dados: Relatório de satisfação enviado ao cliente		
Frequência com que esses dados são atualizados: No final de cada semestre		
Base: informação confidencial		Meta: 10 (escala 0 - 10)
Lógica associada à meta:	Numa escala de 0 (nada satisfeito) a 10 (extremamente satisfeito) e sendo a informação confidencial, o objetivo é que os clientes estejam o mais satisfeitos possível. Nesse sentido, quanto mais perto do nível 10, melhor.	
Iniciativas:	1. Realizar novo questionário de satisfação do cliente;	
	2. Reunir com o dep. de Qualidade no sentido de selecionar não só aspetos generalistas como também específicos relativos ao serviço oferecido;	
	3. Enviar o questionário ao cliente. Este envio deve ser efetuado pelo operacional que acompanhou o serviço uma vez que as relações já foram construídas anteriormente e, assim existe maior probabilidade de se obter uma resposta.	
	4. Aumentar o conhecimento e as expectativas do cliente, com a ajuda com CRM;	

Departamento: Aéreo e Marítimo		
Aveleda - Vila do Conde		
Perspetiva: Financeira		
KPI: Execução Orçamental		Responsável: Diretor do Departamento A&M
Estratégia:	Melhoria do desempenho financeiro;	
	Controlo orçamental;	
Objetivo: Cumprir o orçamento estipulado		
Descrição:	Na sua globalidade este indicador permitirá não só perceber se, na realidade, o resultado final da organização foi melhor ou pior daquilo que o previsto; mas também se todas as medidas implementadas nas outras perspetivas tiveram os resultados esperados. E no caso de existirem diferenças face ao previsto, é possível identificar onde as mesmas surgiram. É bom caso se cumpra pelo menos o orçamento previsto mas o ideal é que o resultado final real supere o previsto.	
Lead / Lag: Lag		Frequência: Mensal
Situação atual: não é medido. Dados disponíveis.		
Fórmula: Comparação entre o orçamento real e o orçamento previsto		
Fonte dos dados: Relatórios contabilísticos e realizado internamente pelo chefe da equipa operacional		
Frequência com que esses dados são atualizados: Mensalmente		
Base: sem histórico		Meta: 0% (escala 0% - 100%)
Lógica associada à meta:	Não havendo histórico o objetivo é que quer os valores do orçamento previsto quer os valores do orçamento real coincidam.	
Iniciativas:	1. Criar mapas de análise/controlo;	
	2. Analisar causas de desvios;	
	3. Formular ações corretivas e de acompanhamento;	

Departamento: Aéreo e Marítimo Aveleda - Vila do Conde <div style="text-align: right;">  </div>	
Perspetiva: Financeira	
KPI: Volume de negócios	Responsável: a definir
Estratégia: Melhoria do desempenho financeiro;	
Objetivo: Aumentar o volume de negócios	
Descrição:	Avaliar o volume de vendas permite perceber se as ações de marketing e a cooperação entre departamentos efetivamente está a traduzir-se num aumento destas. Tal facto, associado ao aumento pretendido para as margens de lucro, poderá levar a uma melhoria do desempenho financeiro da TGL.
Lead / Lag: Lag	Frequência: Mensal
Situação atual: é medido. Dados disponíveis	
Fórmula: Dados retirados de forma automática do programa contabilístico	
Fonte dos dados: Programa contabilístico - Demonstração de Resultados	
Frequência com que esses dados são atualizados: Diariamente	
Base: informação confidencial	Meta: a definir
Lógica associada à meta:	Sendo a informação confidencial, pretende-se que o volume de vendas da TGL siga o perfil de uma curva ascendente, ou seja, que vá aumentando gradualmente.
Iniciativas:	1. Ações de <i>marketing</i> para divulgar os serviços oferecidos;
	2. Promover a cooperação entre departamentos;
	3. <i>Follow-up</i> contínuo dos processos, para aumentar a probabilidade de haverem mais compras no futuro;
	4. Reunir com parceiros externos no sentido de reduzir custos;
	5. Utilizar a 100% o CRM e as suas potencialidades;

Departamento: Aéreo e Marítimo Aveleda - Vila do Conde <div style="text-align: right;">  </div>	
Perspetiva: Financeira	
KPI: Margem p/ venda	Responsável: a definir
Estratégia: Melhoria do desempenho financeiro;	
Objetivo: Aumentar a margem de cada venda	
Descrição:	A margem é a diferença entre o valor faturado e o custo inerente ao serviço desempenhado e, nesse sentido o objetivo é que esta margem seja o maior possível.
Lead / Lag: Lag	Frequência: Mensal
Situação atual: é medido. Dados disponíveis.	
Fórmula: Subtrair o custo total da venda ao valor faturado dessa venda	
Fonte dos dados: Sistema de gestão atual - Género	
Frequência com que esses dados são atualizados: Diariamente	
Base: informação confidencial	Meta: 50% (escala 0% - 100%)
Lógica associada à meta:	Sendo a informação confidencial, pretende-se que a margem p/ venda siga o perfil de uma curva ascendente, ou seja, que vá aumentando gradualmente.
Iniciativas:	1. Reunir com parceiros externos e criar parcerias, de forma a reduzir custos;
	2. Oferecer cotações com margens superiores;
	3. Aumentar a produtividade e eficiência de cada colaborador;
	4. Renegociar preços com fornecedores existentes;

Departamento: Aéreo e Marítimo		
Aveleda - Vila do Conde		
Perspetiva: Financeira		
KPI: Taxa de crescimento do RL		Responsável: a definir
Estratégia:	Melhoria do desempenho financeiro;	
	Evolução tecnológica sustentada e integrada para a maximização da eficiência;	
Objetivo: Aumentar o resultado líquido		
Descrição:	O RL é o resultado final da organização depois de considerados os ganhos e gastos do período em análise. E, nesse sentido, quanto maior este resultado melhor, uma vez que é este que, futuramente, poderá suportar investimentos no desenvolvimento da organização.	
Lead / Lag: Lag		Frequência: Mensal
Situação atual: é medido. Dados disponíveis.		
Fórmula: Dados retirados de forma automática do programa contabilístico		
Fonte dos dados: Programa contabilístico - Demonstração de Resultados		
Frequência com que esses dados são atualizados: Diariamente		
Base: informação confidencial		Meta: a definir
Lógica associada à meta:	Sendo a informação confidencial, pretende-se que a taxa de crescimento do RL siga o perfil de uma curva ascendente, ou seja, que vá aumentando gradualmente	
Iniciativas:	1. Reunir com parceiros externos e criar parcerias;	
	2. Diminuir gastos operacionais;	
	3. Melhorar margens p/ venda;	
	4. Renegociar preços com fornecedores existentes;	

Departamento: Aéreo e Marítimo		
Aveleda - Vila do Conde		
Perspetiva: Financeira		
KPI: Margem total p/ tipo de serviço		Responsável: a definir
Estratégia:	Melhoria do desempenho financeiro;	
	Dar conhecimento aos clientes da existência dos diferentes serviços da TGL;	
Objetivo: Aumentar a margem p/ tipo de serviço		
Descrição:	A margem é a diferença entre o valor faturado e o custo inerente ao serviço desempenhado e, nesse sentido o objetivo é que esta margem seja o maior possível. Ao analisar os serviços onde as margens são superiores será mais fácil identificar lacunas e direcionar as ações futuras para os serviços com desempenhos superiores.	
Lead / Lag: Lag		Frequência: Mensal
Situação atual: é medido. Dados disponíveis.		
Fórmula: Subtrair o custo total em determinado tipo de serviço ao valor total faturado desse serviço		
Fonte dos dados: Sistema de gestão atual - Género		
Frequência com que esses dados são atualizados: Diariamente		
Base: informação confidencial		Meta: a definir
Lógica associada à meta:	Sendo a informação confidencial, pretende-se que a margem p/ tipo de serviço siga o perfil de uma curva ascendente, ou seja, que vá aumentando gradualmente.	
Iniciativas:	1. Reunir com parceiros externos e criar parcerias, de forma a reduzir custos;	
	2. Oferecer cotações com margens superiores;	
	3. Aumentar a produtividade e eficiência de cada colaborador;	
	4. Renegociar preços com fornecedores existentes;	

